



Total Quality Management (TQM)

Inhalt & Implementierung

Bachelorarbeit

Fachbereich:
Betriebswirtschaft
Vertiefungsrichtung: Internationales Management

eingereicht bei

Prof. Dr. Klaus Vollert
an der Hochschule Mittweida (FH)

erarbeitet von:

Raimund Pirkel
Matrikelnummer: #22795

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Zitat.....	5
0.1. Abbildungsverzeichnis.....	6
0.2. Verzeichnis eingesetzter Zeichnungen.....	7
0.3. Tabellenverzeichnis.....	8
0.4. Abkürzungsverzeichnis.....	9
1. Einleitung.....	10
1.1. Problemstellung.....	10
1.2 Zielsetzung.....	11
1.3. Historie und Definitionen des Qualitätsbegriffs.....	12
1.3.1. Historie des Qualitätsbegriffs.....	12
1.3.2. Fünf Qualitätsansätze nach Garvin.....	14
1.3.3. Bahnbrechende Qualitätsauffassungen.....	16
1.3.4. Qualitätsauffassung im TQM.....	18
1.3.5. Definition: Total Quality Management.....	19
2. Das TQM – Konzept.....	22
2.1. Entwicklung des TQM Konzepts.....	22
2.2. Qualitätsphilosophien des TQM.....	24
2.2.1. Kundenorientierung.....	24
2.2.2. Mitarbeiterorientierung.....	25
2.2.3. Prozessorientierung.....	28
2.2.4. Managementverantwortung.....	30
2.2.5. Ständiges Lernen & kontinuierliche Verbesserung.....	31
2.2.6. Erfolgs- und Zielorientierung.....	31
3. TQM - Funktionsweise und Implementierung.....	33
3.1. Ermittlung qualitätsbezogener Kosten.....	33

3.2 Qualität als Oberziel	36
3.3. Von Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung.....	38
3.3.1. Kundenzufriedenheit.....	38
3.3.2. Kundenbindung.....	42
3.4. Über Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit.....	44
3.4.1. Mitarbeiterzufriedenheit.....	45
3.4.2. Managementverantwortung und Führungsverhalten.....	48
3.4.3. Information und Kommunikation.....	51
3.4.4. Kommunikationssystem.....	53
3.4.5. Qualifikation und Weiterbildung.....	55
3.5. Unternehmenskultur.....	56
3.5.1. Entwicklungsphasen der Unternehmenskultur.....	57
3.5.2. Lernende Organisationen.....	59
3.5.3. Systemische Betrachtung.....	60
3.5.4. Positive und negative Auswirkungen der Unternehmenskultur.....	63
3.6. Selbstorganisation und Dezentralisierung.....	63
3.6.1. Teambuilding.....	65
3.7. Weitere Subsysteme des TQM.....	67
3.7.1. Zielvereinbarungen.....	67
3.7.2. Balanced Scorecard.....	68
3.7.3. Entlohnungssysteme.....	69
3.7.4. Benchmarking.....	70
3.7.5. Beschwerdemanagement.....	71
3.7.6. KAIZEN.....	75
3.7.7. Betriebliches Vorschlagswesen.....	76
3.7.8. Just-Time-Konzepte (JIT).....	78
3.8. Der Implementierungsprozess.....	79
3.8.1. Der Nutzen von TQM.....	79

3.8.2. Voraussetzungen der TQM-Implementierung.....	80
3.8.3. Implementierungs-Modelle.....	81
3.8.4. Die vier Phasen der Implementierung.....	84
4. TQM – weiterführende Möglichkeiten.....	85
4.1. EFQM Excellence Modell.....	85
4.1.1. EFQM Excellence Award.....	88
4.2. Deming-Qualitätspreis.....	89
4.3. Malcolm Baldrige National Quality Award.....	89
4.4. Weiterführende Managementkonzepte.....	90
5. Quellenverzeichnis:.....	92
5.1. Literaturquellen.....	92
5.2. Weitere Quellen:.....	95

Zitat:

***„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die
einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen“***

Chinesisches Sprichwort, o.V.

0.1. Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitätshierarchie nach Seghezzi.....	19
Abbildung 2: Entwicklung des TQM.....	22
Abbildung 3: Musterfragebogen Mitarbeiterzufriedenheit.....	47
Abbildung 4: GRID-Methode zur Bewertung des Führungsverhaltens.....	51
Abbildung 5: Mitarbeiterzufriedenheit mit Teilbereichen ihres Arbeitsverhältnisses (Mittelwerte auf einer Skala von 1-100).....	52
Abbildung 6: Kommunikationsmittel im Change-Management.....	54
Abbildung 7: Unternehmenskultur – „Archetypen“.....	58
Abbildung 8: Modell: Balanced Scorecard.....	68
Abbildung 9: Muster - Ablaufbeschreibung Beschwerdemanagement.....	74
Abbildung 10: Modulares Berliner Umsetzungsmodell – TQM.....	83
Abbildung 11: RADAR-Methode nach dem EFQM-Modell.....	87
Abbildung 12: St. Galler Modell des integrierten Managements.....	91

0.2. Verzeichnis eingesetzter Zeichnungen

Zeichnungsverzeichnis

Zeichnung 1: Begriffsbestimmung TQM.....	21
Zeichnung 2: ökonomische Auswirkungen - starke Mitarbeiterorientierung.....	27
Zeichnung 3: ökonomische Auswirkungen - wenig Mitarbeiterorientierung.....	27
Zeichnung 4: Vorgehensweise: Aufbau einer prozessorientierten Organisation.....	29
Zeichnung 5: Zyklische Vorgehensweise der Verbesserung.....	31
Zeichnung 6: TQM Gesamtkonzept.....	33
Zeichnung 7: Deming'sche Reaktionskette.....	36
Zeichnung 8: gleichwertige Oberziele: Kosten, Zeit & Qualität.....	37
Zeichnung 9: Oberziel Qualität führt zu Teilzielen Kosten und Zeit.....	37
Zeichnung 10: Einflussfaktoren Kundenerwartung.....	39
Zeichnung 11: Erfüllungsgrad einer Leistung.....	39
Zeichnung 12: Grad der Kundenbindung.....	42
Zeichnung 13: Ansatzpunkte Kundenbindungsstrategien.....	43
Zeichnung 14: Wechselwirkung: Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	46
Zeichnung 15: Qualifizierungsmaßnahmen im TQM.....	56
Zeichnung 16: Systemische Betrachtung des Arbeitsprozesses.....	61
Zeichnung 17: Einteilung von Produktionscenter im TQM.....	66
Zeichnung 18: Dreistufiges Vergütungssystem der Melsungen AG.....	69
Zeichnung 19: 4-Phasen-Modell nach Malorny.....	82
Zeichnung 20: Das aktuelle EFQM Excellence – Bewertungsmodell 2010.....	86

0.3. Tabellenverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der Qualitätsbegriff im TQM.....	18
Tabelle 2: Beispiele von Kennzahlen.....	32
Tabelle 3: Differenzierung qualitätsbezogener Kosten.....	35
Tabelle 4: Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung.....	41
Tabelle 5: Wandel des Führungsverhaltens.....	49
Tabelle 6: Charakteristika der Unternehmenskultur-Archetypen.....	59
Tabelle 7: Systemische Herangehensweise – interne Kommunikation.....	62
Tabelle 8: Wirkungen ausgeprägter Unternehmenskulturen.....	63

0.4. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	<i>Abbildung</i>
AG	<i>Aktiengesellschaft</i>
bzw.	<i>beziehungsweise</i>
DGQ	<i>Deutsche Gesellschaft für Qualität</i>
dib	<i>Deutsches Institut für Betriebswirtschaft</i>
DIN	<i>Deutsches Institut für Normung</i>
DQS	<i>Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen</i>
EDV	<i>Elektronische Datenverarbeitung</i>
EEA	<i>EFQM Excellence Award</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EG	<i>Europäische Gemeinschaft</i>
Hrsg.	<i>Herausgeber</i>
JIT	<i>Just-in-Time</i>
JUSE	<i>Japanese Union of Scientists and Engineers</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
QM	<i>Qualitätsmanagement</i>
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act Zyklus</i>
PIMS	<i>Profit Impact of Market Strategies</i>
S.	<i>Seite</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TU	<i>Technische Universität</i>
US	<i>United States</i>
vgl.	<i>vergleiche</i>
WWW	<i>World Wide Web</i>
z.B.	<i>zum Beispiel</i>

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Durch die in den letzten Jahrzehnten steigende Wettbewerbssituation auf den globalen Märkten haben sich die Anforderungen an Unternehmen weitgehend verändert. So bedarf es auf Käufermärkten eines starken Kundenfokus der Unternehmung, um die Bedürfnisse des Kunden besser befriedigen zu können als die Konkurrenz. Weiters genügt es nicht mehr nur Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität zu gewährleisten, auch der Preis muss für den Kunden akzeptabel sein. Es gilt daher auch die Prozesse der Wertschöpfungskette und aller aller Begleitprozesse zu kontrollieren und durch deren Qualitätsverbesserung Zeit und Kosten zu sparen.¹ Der Qualitätsbegriff wird somit umfassender, man spricht von Produkt-, Prozess- oder gar Unternehmensqualität, die von der Unternehmung bereit gestellt und „gemanagt“ werden soll. Die Tatsache, dass sich Anforderungen an die Unternehmen im stetigen Wandel befinden, fordert jeden Betrieb auf, sich ständig anzupassen, weiter zu entwickeln und sich zu verbessern. Der Weg zur Business Excellence, die Herausforderung „sich stets mit den besten zu messen, um selbst bester zu werden“ wird neu erklärtes Ziel der Unternehmungen.

US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler haben bereits in den fünfziger Jahren die Wirkungskette von umfassender Qualität erkannt und sie mit der stark kundenorientierten japanischen Qualitätsphilosophie fusioniert. Es entstehen die ersten Konzepte des umfassenden Qualitätsmanagements – im Allgemeinen „Total Quality Management“ genannt, in dessen Kern die Orientierung am Kunden sowie die ständige Verbesserung stehen. Als diese Konzepte in der achtziger Jahren mit dem Erfolg japanischer Hersteller nach Westeuropa und Nordamerika gelangten, reagierte die westliche Welt mit der Einführung von Qualitätsinstituten, Bewertungsmodellen und Qualitätspreisen, um die erfolgreichen Ansätze rund um die umfassende Qualität auch für heimische Betriebe zugänglich zu machen. Im Zuge der globalen Verbreitung wurde der TQM-Ansatz um viele Modelle, wissenschaftliche Erkenntnisse und Subsysteme erweitert, welche heute alle den Titel „Total Quality Management“ in Anspruch nehmen, auf der umfassenden Qualitätsphilosophie basieren, aber sich in den konkreten Ausgestaltungsmöglichkeiten und Schwerpunkten unterscheiden. Das Ergebnis dieser Entwicklungen und Ausgangspunkt für diese Arbeit ist eine umfangreiche Literatur und eine Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen, welche sich mit den Auswirkungen, Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten eines TQM-Systems auseinandersetzen.

¹ Vgl. SEGHEZZI, H.D., Unternehmensqualität – in der Verantwortung der Geschäftsleitung, in: MARXT, C. (Hrsg.), HACKLIN, F. (Hrsg.), 2008, S.135

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die dem TQM zugrunde liegende Philosophie und deren Entstehung zu schaffen, wichtige inhaltliche Gemeinsamkeiten sowie Zielsetzungen in den vorherrschenden TQM-Konzepten zu identifizieren und deren Wirkungspfade zu beschreiben. Weiters werden Organisations-, Umsetzungs-, und Bewertungsmodelle beleuchtet, welche im Zuge einer TQM Implementierung Anwendung finden und dessen Einführung erleichtern können. Ein Schwerpunkt wird dabei auf die Untersuchung von Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung - zwei zentrale Themen des TQM - gelegt. Aktuelle wissenschaftliche Publikationen und Umsetzungsbeispiele aus TQM-Unternehmen sollen dabei zum Verständnis des Lesers beitragen. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden weitere Subsysteme sowie auf TQM aufbauende Qualitätspreise und Bewertungsmodelle erläutert.

Bezüglich der Literatur basiert die Arbeit auf TQM-Standardwerken von Atilla Oess, Gerd Kamiske, und Christian Malorny sowie auf dem umfangreichen TQM-Sammelwerk von Jürgen Rothlauf, welcher auf ein Vielzahl relevanter Literaturquellen verweist. Wissenschaftliche Beiträge aus themenspezifischen Fachzeitschriften wie „Qualität & Zuverlässigkeit“ und Studien diverser Wirtschaftsforschungsinstitute gewährleisten einen aktuellen Bezug.

1.3. Historie und Definitionen des Qualitätsbegriffs

Um die Definition des Qualitätsbegriffs zu beschreiben, bedarf es einer historischen Auseinandersetzung mit deren Entwicklung, da sich das Verständnis von Qualität über die Jahrzehnte drastisch verändert hat.

1.3.1. Historie des Qualitätsbegriffs

Nach dem 2. Weltkrieg wurde unter Qualität meist nur die Befriedigung des Primärbedürfnisses verstanden, die ausreichende quantitative Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern bei leistbaren Produktpreisen stand im Vordergrund. Durch den zunehmenden Wohlstand der Nachkriegsjahre und der „Zeit des Wirtschaftswunders“ und die damit beginnende Diskussion über Steigerung der Lebensqualität, welche immer mehr in den Mittelpunkt des Konsumverhaltens rückte, sowie die Öffnung der Märkte in den 70er Jahren entstand eine neue Wettbewerbssituation an den heimischen Märkten. Der klassische Trend des Massenkonsums nahm mit der Sensibilisierung der Gesellschaft auf Themen wie Umweltverträglichkeit, soziale Aspekte der Arbeit und dem „bewussten selektiven Konsum“ ab. Dies führte zu einer Diskrepanz zwischen dem Qualitätsverständnis der Hersteller und dem der Kunden. Die bisher nur mit technisch orientierten Anforderungsprofilen arbeitenden Hersteller waren plötzlich mit der Forderung nach wesentlich „subjektiveren“ Produktmerkmalen wie Aussehen, Zuverlässigkeit aber auch Preiswürdigkeit, Produktverfügbarkeit und der Notwendigkeit von Kundendiensten konfrontiert. A. Feigenbaum, ein US-amerikanischer Qualitätsexperte formulierte 1987:

„Bereits 1986 beschreibt eine US-amerikanische Umfrage, dass 8 von 10 Kunden bei ihrer Kaufentscheidung die Qualität gleich oder gar höher einschätzen als den Preis“.²

Insbesondere asiatische Hersteller erkannten diesen Trend sehr früh und konnten mit einer umfangreicheren Qualitätsauffassung ihrer Konsumprodukte einen großen Konkurrenzvorteil am europäischen Markt aufbauen.

Die Forderung nach Produktsicherheit sowie die Mitbestimmung der Konsumenten waren nunmehr zur Selbstverständlichkeit geworden. Dies manifestierte sich durch die Einführung des heute allgemein bekannten „Produkthaftungsgesetzes“ durch die EG-Kommission in den Jahren 1985-1988, welche durch Beweislastumkehr nunmehr den Hersteller verpflichtete ein Mindestmaß an Qualität bereitzustellen und diese auch vor dem Kunden belegen zu müssen. Um diese Qualität bewerkstelligen zu können, bedurfte es nun auch der Integration der Mitarbeiter, welche in

² FEIGENBAUM, Armand: Total Quality Developments into the 1990's – An International Perspective in EOQC zitiert nach OESS, A., 1993, S.19

Zeiten der zunehmenden Automatisierung von Arbeitsprozessen und negativen Einflüssen durch die Arbeit auf deren Gesundheit immer mehr Mitentscheidungs- und Mitbestimmungsrechte zur Arbeitsorganisation forderten. Durch die Schaffung optimierter Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebungen, verbesserten arbeitsrechtlichen Bedingungen sowie der Implementierung von Mitarbeiter-Einbindungsstrategien wie den „Quality Circles“³ gelang es den Unternehmen die Qualität der Arbeit wesentlich zu verbessern und den Qualitätsgedanken in den Köpfen der Arbeiter zu verankern.

Doch während in den 80er Jahren der Strukturwandel in den europäischen Ländern nur langsam voran ging, gelang es den Japanern durch ihre „Philosophie der schöpferischen Zerstörung“, also der bewussten Diskriminierung traditioneller Wirtschaftssektoren wie den Bergbau und der gezielten Förderung und Subventionierung des Dienstleistungssektors schnell und effektiv auf die veränderte Wirtschaftssituation zu reagieren. Diese Schwerpunktsetzung führte zur Ausweitung der Dienstleistungskomponente über den ganzen Produktlebenszyklus hinweg. Kundendienst sowie auch der Produktsupport erhielten einen völlig neuen Stellenwert. Der Produktqualität wurde somit ein weiteres wesentliches Merkmal hinzugefügt – die nachhaltige Kundenorientierung des Produkts über deren ganzen Lebenszyklus hinweg.⁴

Durch das steigende Produktangebot und den immer ausgereiften Technologien kam es zu einer weitgehenden Sättigung der Konsumgütermärkte. Produkte ähnelten sich zunehmend, daher wurde vermehrt auf das Werkzeug der Produktdifferenzierung gesetzt – der Einsatz von Marken- und Kommunikationspolitik gestärkt und dem Qualitätsbegriff somit ein weiterer individuell subjektiver Aspekt hinzugefügt.

Diese Zusammenfassung verdeutlicht die vielen Aspekte des Qualitätsbegriffs, welcher durch die historische Entwicklung stark geprägt wurde. Aus diesen vielseitigen Anforderungen durch Konsument, Mitarbeiter sowie Hersteller hat D. Garwin in seinem Artikel „What does Product Quality Really Mean“⁵ folgende fünf Ansätze herausgearbeitet:

3 „Quality Circle; kleine Arbeitsgruppe von Mitarbeitern eines Unternehmens (i.d.R. drei bis 15) welche sich freiwillig zusammenfinden. Sie werden selbstgewählte Probleme und Schwachstellen aus ihrem Aufgabengebiet analysieren um Problemlösungen zu erarbeiten und Verbesserungsvorschläge zu verwirklichen. Die Projektgruppe überprüft dabei die erzielten Ergebnisse selbst. Der Qualitätszirkel trifft sich regelmäßig und ist weitestgehend hierarchielos; der Leiter übernimmt die Moderatorenfunktion“
zitiert nach GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/qualitaetszirkel.html?referenceKeywordName=Quality+Circle> (Stand 26.06.2010)

4 Vgl. OESS, A., 1993, S.17-31

1.3.2. Fünf Qualitätsansätze nach Garvin

Transzendenter Ansatz

Dieser Ansatz verfolgt das Bild der „Perfektion“, welche durch extrem hohe Anforderungen, kompromisslose Standards und Zeitlosigkeit am ehesten zu beschreiben sind. Nach dieser Theorie ist die wahre Qualität unvergleichbar einzigartig und schafft Qualität aus der Tatsache der Vollkommenheit. Dieser Ansatz mag zwar verlockend romantisch klingen, doch ist er faktisch nicht definierbar, geschweige denn messbar und entzieht sich somit jeglicher praktischer Umsetzbarkeit.

Produktbezogener Ansatz

Wie der Name schon suggeriert, wird bei dieser Qualitätsauffassung das Produkt selbst mit seinen charakteristischen Eigenschaften in den Vordergrund gestellt. Die Qualität wird also anhand der Eigenschaftsdifferenzen verglichen mit Konkurrenzprodukten ermittelt und die „Qualitätsleistung“ somit objektiviert. Typische Eigenschaften wie der Prozentgehalt wertvoller Inhaltsstoffe (z.B. Kakaogehalt bei Schokolade) oder technische Leistungswerte (z.B. Pixelauflösung bei Digitalkameras) werden dabei mit Produktqualität gleichgesetzt, andere wichtige Qualitätsfaktoren aber vernachlässigt. Weiters ist eine Qualitätssteigerung nur mit einem höheren Ressourceneinsatz und den damit verbundenen Kosten erzielbar.

Anwenderbezogener Ansatz

Der anwenderbezogene Ansatz berücksichtigt die Problematik der Subjektivität des Qualitätsbegriffs. Qualität ist demnach gegeben, wenn in den Augen des einzelnen Anwenders ein Produkt seinen individuellen Anforderungen entspricht und somit seine Bedürfnisse optimal befriedigt. Auch der durch J.M. Juran geprägte Terminus der „Fitness for use“ - eine beliebte Analogie zum Qualitätsbegriff – versucht gezielt die Individualität der Qualität zu unterstreichen. Doch birgt auch dieser Ansatz eine weitere Widersprüchlichkeit in sich, da beruhend auf dieser Aussage, die Qualität nur auf die Befriedigung einzelner Bedürfnisse beschränkt ist und dadurch die Anforderungen aus der komplexen Bedürfnisaggregation sowie dem stetigen Bedürfniswandel nicht gerecht wird.

Fertigungsbezogener Ansatz

Diese Interpretation von Qualität bezieht sich formell und auch ausschließlich auf die Einhaltung der Spezifikation, also dem Anforderungsprofil des Herstellers. Demnach ist Qualität immer gegeben, solange das Produkt niemals Abweichungen zur Spezifikation (Fehler) aufweist – eine bereits sehr alte und technisch orientierte Auffassung, welche aber jegliche Bewertung der Qualität durch den Verbraucher

5 GARVIN/ D.A.: „What does Product Quality Really Mean?, Sloan Management Review, Fall 1984, Seite 25-43 zitiert nach OESS, A., 1993, S.31

vernachlässigt. Gerade diese einseitige Betrachtung birgt die Gefahr, ein technisch einwandfreies Produkt als qualitativ hochwertig zu beschreiben, ohne zu beachten, ob es für den Konsumenten überhaupt als „kaufenswert“ zu gelten vermag. Auch wird dadurch keine Aussage getroffen, wie dieses Produkt am Markt positioniert wurde und inwieweit es sich von der Konkurrenz abgrenzt.

Wertbezogener Ansatz

Diese Definition baut auf dem Preis-Leistungsverhältnis eines Produkts auf. So kann ein überteuertes Konsumgut, obwohl es gut verarbeitet sein mag, niemals ein Qualitätsprodukt sein. Der Vergleich von Kosten und Preisen bietet zwar eine objektiv anwendbare Qualitätsdefinition, doch lässt es gewisse Marktphänomene wie die der Luxusartikel beiseite, da gerade in diesen Segmenten paradoxerweise der Preis direkt mit der Qualität verknüpft wird.

Aus dieser Aufzählung lässt sich erahnen, dass auch innerhalb eines Betriebes je nach Abteilung unterschiedlichste Qualitätsauffassungen vorherrschen. Innerhalb des Marketings wird versucht, sich so nahe wie möglich am Kunden zu orientieren und dessen subjektive Bedürfnisse zu wecken und bestmöglich zu befriedigen – Qualität ist folglich individuell vom Verbraucher abhängig (anwenderbezogener Ansatz). Angestellte im Produktionsmanagement verstehen unter Qualität meist die genaue Einhaltung der Spezifikation, Abweichungen gering zu halten und den Ausschuss zu minimieren (fertigungsbezogener Ansatz). In der Gesamtbetrachtung wird aber klar, dass es beider bzw. vieler Qualitätsmerkmale bedarf, um die facettenreiche „Qualität“ – folglich ein Merkmalsmix – ganzheitlich umsetzen zu können.

Doch um die Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmen innerbetrieblich, national, aber auch international vergleichen zu können, bedarf es eines definierten Standards. Mittels einer Norm soll die Möglichkeit geschaffen werden, die Qualität zu messen, zu vergleichen und zu zertifizieren, um somit auch die genormte Qualität von Lieferanten zu fordern und wiederum im Wertschöpfungsprozess nachgereichte Unternehmen von der eigenen Qualität zu überzeugen. Als Mittel dazu wurden von unabhängigen Instituten ausgestellte Zertifikate sowie das „Audit“ als betriebliche Konformitätsüberprüfung genutzt. In Deutschland wurde daher 1985 die „Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen mbH – DQS“ durch eine Zusammenarbeit der „Deutschen Gesellschaft für Qualität – DGQ“ und dem „Deutschen Institut für Normung – DIN“ gegründet.⁶

⁶ Vgl. DGQ, Geschichte der DGQ – die 80er Jahre, URL: <http://www.dgq.de/wid/wid-historie-80er.htm>, (Stand 21.06.2010)

1.3.3. Bahnbrechende Qualitätsauffassungen

Philip B. Crosby erweitert den Qualitätsbegriff um den Gedanken der *Vorbeugung*. Damit soll erreicht werden, dass Ressourcen, die bisher nur in die Fehlerbehebung investiert wurden, zunehmend in die Fehler-Ursachenforschung fließen, somit zukünftige Fehler verhindern und damit ein erhebliches ökonomisches Potential öffnen. Crosby geht dabei von der menschlichen Fehlhaltung aus, dass ein „normaler“ Betriebsablauf immer Fehler zur Folge haben muss und Fehler daher als Selbstverständlichkeit angesehen werden. Sein „Null-Fehler-Konzept“ greift aber auch moderne Elemente wie die Mitarbeitermotivation auf, denn ein solches Konzept kann nur erfolgreich sein, wenn diese Qualitätsphilosophie auch vom Management vorgelebt und von den Mitarbeitern getragen wird (Top-Down Strategie). Er fordert von den Mitarbeitern sich über ihre Qualitätsverantwortung bewusst zu sein und aus dieser Überzeugung heraus mit der nötigen Aufmerksamkeit an ihre tägliche Arbeit gehen. Wie dieses Ziel genau erreicht werden soll, wird aber nicht näher erläutert. Weiters schafft Crosby eine wichtige Definition der bisher als unfassbar geltenden Qualitätskosten, welche er als die „Kosten der Nichterfüllung“, also die Kosten der entstandenen Fehler postuliert und dessen Ausmerzungen er als Ziel der Qualitätspolitik festsetzt.

Aus den Konzepten von Armand V. Feigenbaum gewinnt die moderne Qualitätsauffassung eine wichtige anwenderbezogene, aber auch dynamische Dimension. Qualität entsteht seiner Meinung nach nur durch die Bewertung der Verbraucher, welche wiederum je nach Lebenszyklus eines Produktes andere Qualitätsmerkmale als kaufentscheidend bewerten. Die Herausforderung liegt darin, sich stetig an die Erwartungen des Konsumenten anzupassen und fordert daher ein konsequentes Maß an strategischen und taktischen Managements. Weiters müssen Erkenntnisse aus dem Markt bereits in die Produktentwicklung einfließen und die Konformität dieser Anforderungen horizontal entlang der Wertschöpfungskette erhalten bleiben.

Intensiviert wird der anwenderbezogene Gedanke durch den berühmten Qualitätsexperten Edwards w. Deming, welcher durch präzise Hinterfragung der Verbrauchererwartung versucht die Komplexität der subjektiven Qualität zu relativieren. Demnach können durch den Prozess der ständigen Verbesserung sowie der kritischen Interpretation von Marktforschungsdaten verschiedenste Qualitätsmerkmale ermittelt und in die Produktentwicklung eingebracht werden. Zudem fordert Deming die Einbeziehung des Top Management, der gezielten Schulung aller Mitarbeiter und der Schaffung eines offenen Arbeitsklimas.

Joseph M. Juran, ein rumänisch-amerikanischer Wirtschaftsingenieur, bringt weitere wichtige Aspekte in die Qualitätsdiskussion ein, indem er das Wirkungsfeld von Qualität, die „fitness for use“ auf alle Abteilungen des Unternehmens sowie allen beteiligten Parteien des betrieblichen Umfelds (Lieferanten, Behörden, Öffentlichkeit, Medien) erweitert und jeder Zielgruppe ihre eigene Interpretation von Qualität zugesteht. Er bezeichnet jede Abteilungsmitarbeiter als „internen Kunden“, welcher je nach Aufgabe unterschiedliche Qualitätsmerkmale verfolgt und damit einen wichtigen Beitrag zur ganzheitlichen Qualität des Produkts beiträgt. Da sich aber die Anforderungen der „internen Kunden“ nicht mit den Qualitätskriterien der Endverbraucher oder anderer externer Beteiligten decken, bedarf es interner Kommunikation des Anforderungsprofils und eines umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepts zur Steuerung und Planung der stetigen Verbesserung. Erstmals ist auch von Qualität als Managementprozess die Rede.

Die japanische Qualitätsauffassung, geprägt von Qualitätsexperten wie K. Ishikawa, stellt ein ganzheitliches, umfangreiches Konzept dar, welches nunmehr Qualität als das Oberziel ansetzt und damit das Qualitätsmanagement zum entscheidenden Managementprozess erhebt. Ishikawa's Modell, auch „Company Wide Quality Control“ genannt, gilt als Ursprung des TQM und sieht die Erreichung der Qualitätsanforderungen nur unter Berücksichtigung folgender Ansätze als erfüllbar:

- Qualität ist das oberste Ziel
- Qualität definiert der Verbraucher
- Traditionelle Qualitätssicherung mittels Mess- und Prüftechnik sowie Prozesssteuerung durch statistische Regelung
- Alle Betriebsebenen und Abteilungen müssen miteinbezogen werden und ein notwendiges Maß an interfunktionaler Zusammenarbeit aufweisen
- Intensive Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter aller Ebenen
- Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung unter der „Null-Fehler“ Zielsetzung
- Gezielte Förderung des sozialen Systems interner sowie externer Kunden

Die Besonderheit dieser Auffassung liegt in der intensiven Auseinandersetzung mit dem sozialen System, welches sich insbesondere durch die Implementierung von „Quality Circles“ manifestiert, der gelebten Qualitätsphilosophie, welche sich stark an den Anforderungen der Verbraucher orientiert und des expliziten Einbeziehens von Kunden-Lieferanten-Beziehungen.⁷

⁷ Vgl. ROTHLAUF, J., 2004, S. 39 - 47

1.3.4. Qualitätsauffassung im TQM

Der Qualitätsbegriff im TQM ist stark an die japanische Qualitätsauffassung geknüpft und sieht Qualität erst in der Zufriedenheit des Kunden als erzielt an. Demnach kann im TQM der Begriff Qualität nicht nur auf die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität reduziert werden, sondern muss auch die Kontaktphasen mit dem Kunden erweitert werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von Qualität ersten und zweiten Grades.⁸

Tabelle 1: Der Qualitätsbegriff im TQM

Quelle: Eigene Darstellung

Qualität 1.Grades			Qualität 2.Grades
Anwenderbezogene Qualität	Fertigungs-bezogene Qualität	Produktbezogene Qualität	Qualität der Kontaktphase
Design	Zuverlässigkeit	Ausstattung	Service
Anforderungserfüllung subjektiver Erwartungen	Konformität zur Spezifikation	Umweltfreundlichkeit	Kontakt- und Kommunikation mit dem Kunden
Gebrauchstauglichkeit		Sicherheit	
Preis-Leistungs-Verhältnis		Haltbarkeit	

Die eigentliche Produktqualität (Qualität 1.Grades) wird im TQM als Mindestmaß definiert und fordert darüber hinaus eine Auseinandersetzung mit den Kundenkontakt- und Dienstleistungskomponenten.

Doch Qualität hat im TQM noch weitere Dimensionen, die Verpflichtung zu ständigen Verbesserung stellt auch die Qualität aller Prozesse, der Unternehmenskultur, des Führungsverhaltens, die Qualität der Unternehmensphilosophie und Strategie zur Diskussion. Seghezzi spricht von einer stufenförmigen Qualitätshierarchie, welche es auf dem Weg zur Business Excellence zu erklimmen gilt (vgl. Abbildung 1).⁹

⁸ Vgl. TÖPFER, A., Kundenzufriedenheit durch Mitarbeiterzufriedenheit, in: Personalwirtschaft 1995/8, S.10

⁹ Vgl. SEGHEZZI, H.D., Unternehmensqualität – in der Verantwortung der Geschäftsleitung, in: MARXT, C. (Hrsg.), HACKLIN, F. (Hrsg.), 2008, S.134.



Abbildung 1: Qualitätshierarchie nach Seghezzi

Quelle: SEGHEZZI, H.D., Unternehmensqualität – in der Verantwortung der Geschäftsleitung, in: MARXT, C. (Hrsg.), HACKLIN, F. (Hrsg.), 2008, S.134, Abb.1

1.3.5. Definition: Total Quality Management

„TQM ist die Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter. Total Quality Management strebt die Erhöhung der Kundenzufriedenheit an.“¹⁰

Das TQM stellt somit den umfangreichsten Qualitäts- und Qualitätsmanagementansatz dar, der auf Unternehmensebene realisierbar ist. Dabei greift das TQM auf die zuvor erläuterte umfassende Qualitätsdefinition zurück.

Das TQM Konzept orientiert sich am Oberziel der Kundenzufriedenheit und der dafür notwendigen umfangreichen Qualität. Die Anforderungen des Kunden müssen zielgerecht in die Denkweisen und Prozesse der Unternehmung integriert und das Produkt oder die Dienstleistung in allen Ebenen des Unternehmens sowie aller damit in Zusammenhang stehenden Funktionen verbessert werden. Dabei soll durch die Partizipation aller Mitarbeiter und Prozessbeteiligten die termingerechte Produktion, die damit einhergehende Reduktion der Kosten und durch das Ziel der ständigen Verbesserung die Bedürfnisse des Kunden zunehmend besser befriedigt werden können.

¹⁰ GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/total-quality-management-tqm.html> (Stand 24.06.2010)

Soweit bedeutet Total Quality Management also die gezielte Gestaltung und Steuerung des sozio-technischen Systems „Unternehmen“, welches es im Laufe der TQM Etablierung zu analysieren, zu beschreiben und zu verstehen gilt und in dessen Kern die ständige Verbesserung aller an diesem System beteiligten Faktoren steht. Dabei soll eine ausgeprägte und gelebte Qualitätsphilosophie im Unternehmen die „Motivation zur Qualität“ aller am Wertschöpfungsprozess Beteiligten sicherstellen.

Es soll sich eine Unternehmenskultur entwickeln, welche die Prinzipien des Total Quality Management in die tägliche Arbeit der Mitarbeiter sowie in alle Prozesse des Betriebs integriert. Dies fordert nachhaltige Kontinuität und Überzeugungskraft des Top-Managements und zieht diese damit in die Verantwortung.¹¹

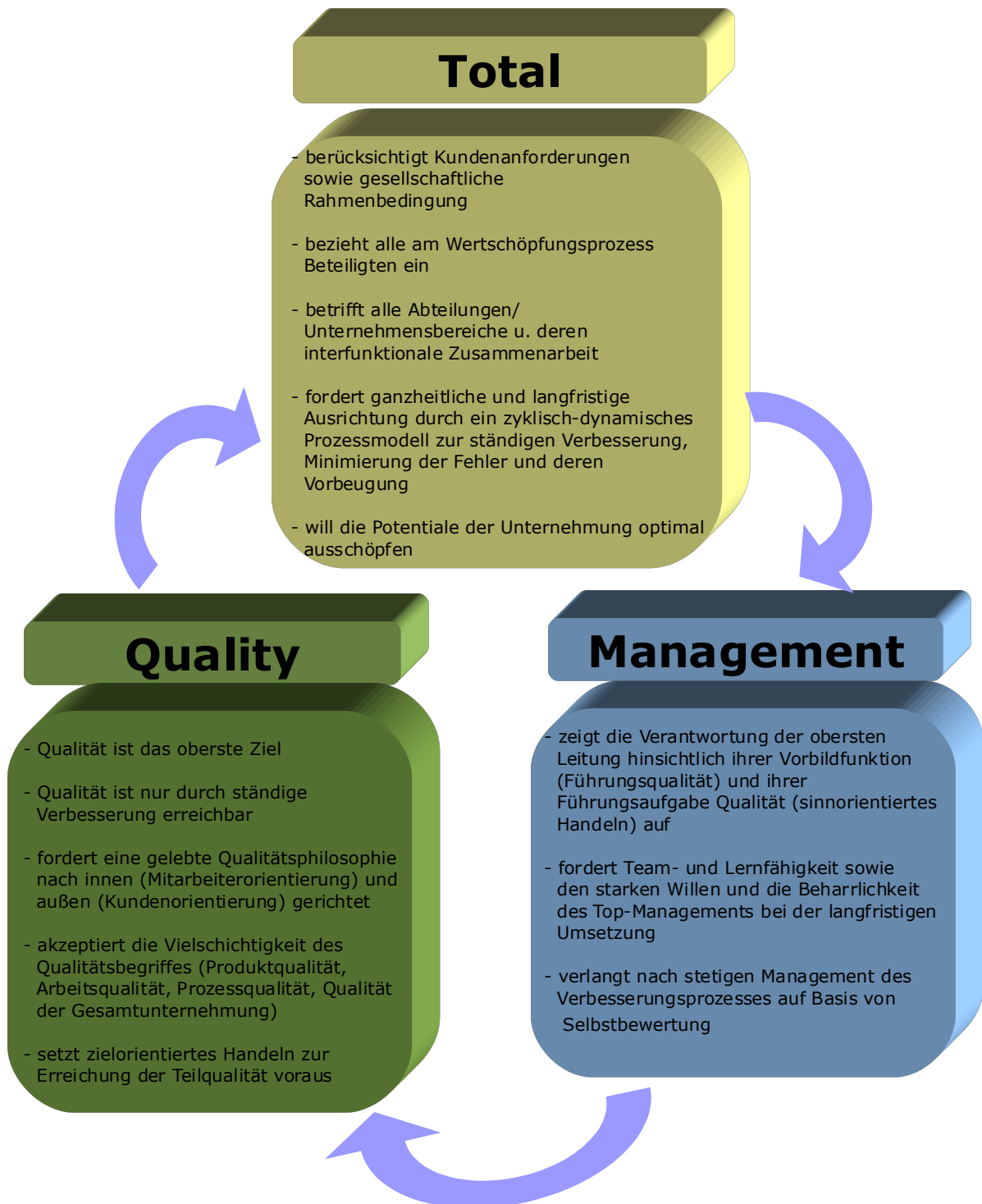
Wichtig ist auch die Abgrenzung zu zertifizierbaren Qualitätsmanagementsystemen wie z.B. der ISO 9000ff. Entscheidung, Implementierung und Fortführung basieren im TQM auf Freiwilligkeit und dem Willen der Unternehmung, sich dem Oberziel der umfassenden Qualität zu unterwerfen und alle dafür notwendigen Veränderungsprozesse zu tragen und fortzuführen. Die Steuerung und Ausgestaltung des Systems obliegt dabei der Kreativität und Ideenfindung der Organisation und bedarf demnach einer Anpassung an die vorherrschenden Rahmenbedingungen im Betrieb anstatt an Normen und allgemeingültiger Vorgaben. Demnach wird die Unternehmung in die Verantwortung gezogen, sich stets selbst zu bewerten und sich mit erfolgsversprechenden Strukturen zu vergleichen (Benchmarking).

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, fassen auch die begrifflichen Bestandteile des Terminus „Total Quality Management“ die Anforderungen des TQM an die Unternehmung zusammen:

¹¹ Vgl. OESS, A., 1993, S. 89-91

Zeichnung 1: Begriffsbestimmung TQM

Quelle: eigene Darstellung



2. Das TQM – Konzept

2.1. Entwicklung des TQM Konzepts

Die Qualitätsansätze der US-Amerikaner Deming und Juran, welche ihre Ideen rund um das unternehmensweite Qualitätsmanagement formulierten, stießen auf Unverständnis in der damaligen US-amerikanischen Wirtschaft und so brachten sie ihre Konzepte nach Japan, wo sie sie mit der tief verwurzelten anwenderbezogenen Qualitätsphilosophie der Japaner fusionierten. So entstand erstmals das umfassende Konzept des Total Quality Managements – die letzte und ausgereifteste Entwicklungsstufe, welches ein Unternehmen hinsichtlich ihrer Qualitätssicherung implementieren kann, wie auch in Abbildung¹² ersichtlich. Bereits 1950 vergab die japanische „Union of Scientists and Engineers“ den sogenannten „Deming-Preis“ für Unternehmen, welche herausragende Leistungen im Bereich des TQM vorweisen konnten. Ab 1984 wurde der Preis auch international, also auch für Unternehmen außerhalb Japans verliehen.¹³

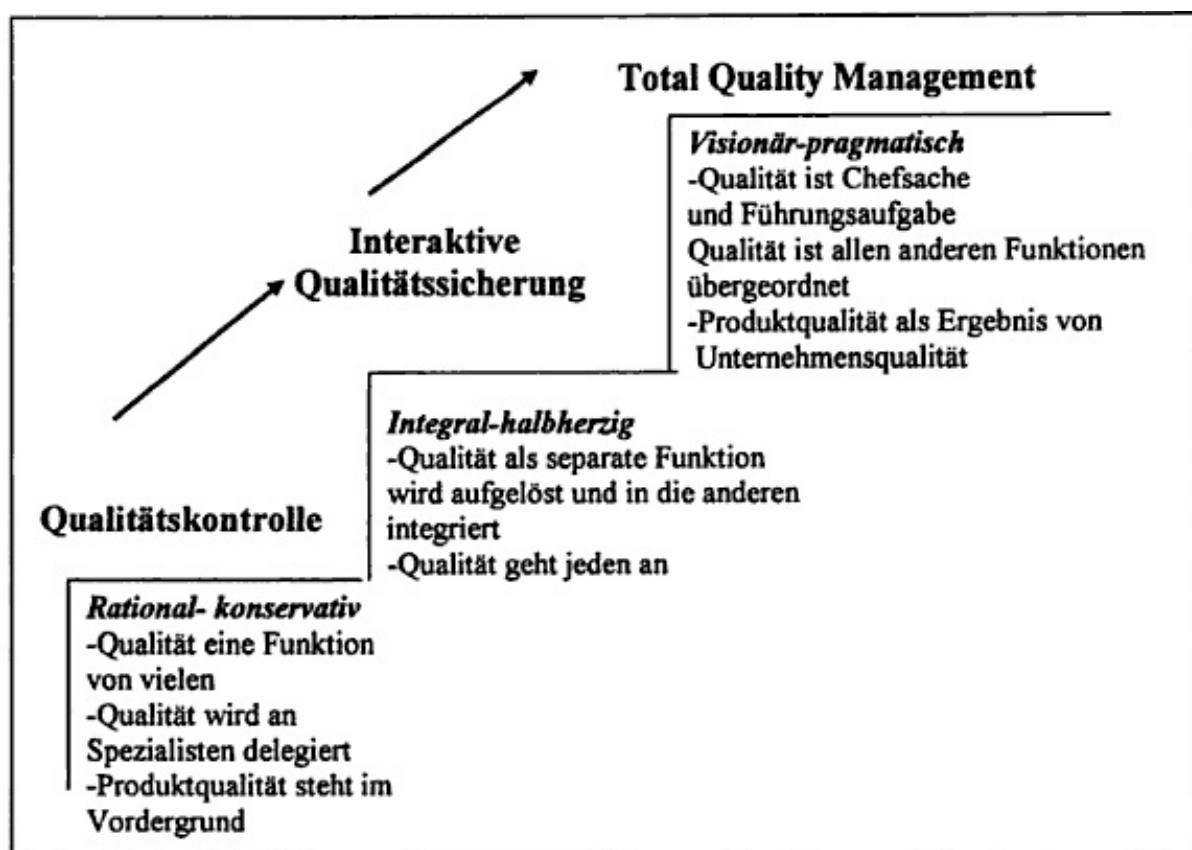


Abbildung 2: Entwicklung des TQM

¹² KAMISKE, G. 1996, Seite 2, Bild 1.1

¹³ Vgl. W. EDWARDS DEMING INSTITUTE, Deming Price Information. What is the Deming Price? (2010), Online im WWW unter URL: <http://deming.org/index.cfm?content=511> (Stand 22.07.2010)

Anfangs nur von den Japanern etabliert und gefördert, dauerte es bis in die achtziger Jahre, bis das TQM seinen Weg bis nach Mitteleuropa und die USA gefunden hat. In den Jahren 1987 und 1988 führten auch die USA sowie die neu gegründete „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) praktisch zeitgleich ein TQM Bewertungsmodell und einige Jahre später den dazugehörigen Qualitätspreis ein.¹⁴ Deutsche Autoren wie Atilla Oess, Gerd Kamiske, Christian Malorny und Jürgen Rothlauf erläuterten das Grundmodell des TQM in ihren Publikationen und schafften damit die erste konzeptionelle Basis für TQM in deutschen Unternehmen.¹⁵

In der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über das Thema TQM liegt der Schwerpunkt der Entwicklungen insbesondere in der Verbesserung der Unternehmenskultur, welche sich oftmals als kritischer Prozess erwiesen hat. In diesem Zusammenhang findet auch die Systemtheorie, also die systemische Betrachtung von Organisationen, eine völlig neue Darstellung des sozio-technischen Systems „Unternehmen“, ihren Weg in das TQM. Die veralteten linearen Ursache-Wirkungs-Konzepte werden dabei durch die Ansicht ersetzt, dass in einem komplexen System wie dem eines Unternehmens Menschen, Technik und vor allem der Kontext, kurz gesagt die „Spielregeln“, welche das Verhalten untereinander regeln, sich stark gegenseitig beeinflussen. Wechselwirkungen und Regelkreise entstehen, die sich jeglicher linearer Betrachtungsmöglichkeit entziehen. Dies rückt Themen wie „innerbetriebliche Kommunikation“ und „Change Management“ in den Vordergrund und bringt neue Konzepte und Lösungen zur Verbesserung der Unternehmenskultur mit. Eine kurze verständliche Erläuterung zum Thema „Grundlagen der Systemtheorie im TQM“ bietet eine Filmsequenz aus den Schulungsvideos des deutschen TQM Portals „myTQM“ - ein kurzes Interview mit dem Organisationsforscher Fritz B. Simon über die systemische Betrachtung eines Unternehmens.¹⁶

14 Vgl. EFQM, Timeline, Online im WWW unter URL: <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourhistory/Timeline/tabid/168/Default.aspx> (Stand 22.07.2010)

15 Vgl. ROTHLAUF, J., 2004, S.48

16 KAPUST A., Video: Was ist die Systemtheorie, Interview mit Univ.Prof. Fritz B. Simon, Online im WWW unter URL: <http://www.tqm.de/dienstleistungen/anbieter/tqm-training-consulting/videos/systemtheorie> , Erstellt 06.07.2010 (Stand 22.07.2010)

2.2. Qualitätsphilosophien des TQM

Wie aus dem facettenreichen Qualitätsverständnis des TQM abzuleiten, handelt es sich dabei nicht nur um einen Handlungsleitfaden bzw. ein Konzept zur Prozessgestaltung, sondern auch um eine intensive Unternehmensphilosophie, welche als Basis den „Willen zur umfassenden Qualität“ aller Beteiligten als Grundlage sieht. Folgend werden die Grundprinzipien des TQM erläutert, nach welchen es das „sozio-technische System Unternehmen“ zu gestalten und zu steuern gilt:

2.2.1. Kundenorientierung

„Der Kunde ist König“ - denn er entscheidet letztlich, ob das Produkt bzw. die Dienstleistung seinen Anforderungen genügt und damit über die kaufentscheidende Qualität verfügt oder nicht. Alle TQM-Unternehmen versuchen daher intensiv die vom Kunden geforderten Qualitätsmerkmale möglichst genau zu evaluieren, bereits in Forschung und Entwicklung einzubringen und die Konformität mit den Kundenanforderungen entlang aller weitergeschalteten Prozessschritte der Wertschöpfungs- und Absatzkette weiter zu verbessern. Dieses sogenannte „Market-In-Prinzip“ fokussiert alle Unternehmensabläufe auf die in der subjektiven Wahrnehmungswelt des Verbrauchers festgestellte Qualität und fordert damit die Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren, welche auf die Kaufentscheidung des Verbrauchers einwirken. Auch die Abgrenzung zur Konkurrenz soll durch Produktdifferenzierung, gezielte Setzung von Kaufanreizen sowie umfangreiche Marktforschung in die Produktentwicklung mit einfließen. Mittels der stetigen kundenorientierten Verbesserung von Prozess- und folgend auch Produkt- und Dienstleistungsqualität, können wettbewerbsentscheidende Kosten- und Nutzenvorteile realisiert, die Bedürfnisse der Verbraucher besser befriedigt und damit ein wichtiger Beitrag für den Aufbau von komparativen Konkurrenzvorteilen geleistet werden.

Unter dem Slogan „the next process is your customer“ wird der Kundenorientierung auch eine innerbetriebliche Dimension hinzugefügt. Damit soll gewährleistet werden, dass jeder Mitarbeiter bzw. jede Abteilung entlang der Wertschöpfungskette die im Prozess nachfolgende Abteilung als internen Kunden ansieht, dessen Anforderungen ermittelt und dementsprechend die eigene Leistung bereits für den nächsten Prozessschritt vorbereitet. Somit entsteht eine Abfolge von Abstimmungsprozessen, welche jedem einzelnen Glied dieser Kette eine optimale Vorarbeit garantiert und damit die Qualität der Wertschöpfung erhält und verbessert.¹⁷

¹⁷ Vgl. OESS, A., 1993, S. 91-92

2.2.2. Mitarbeiterorientierung

Neben den technischen Abläufen eines Unternehmens leisten die Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag zu dessen Erfolg. Qualitative Arbeit setzt natürlich die notwendigen Fähigkeiten und das Wissen aller Beteiligten voraus. **Schulung und Weiterbildung** bilden dafür die Basis. Aber nicht nur das technisch-fachliche Wissen muss trainiert, auch die Grundlagen der TQM Prinzipien müssen den Mitarbeitern kommuniziert werden, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ein **Verständnis für die Qualitätsauffassung** des TQM, den damit verbundenen Zusammenhängen (Qualität<->Kundenzufriedenheit) und den dafür notwendigen Werkzeugen zur Qualitätssicherung zu entwickeln.

Das TQM geht aber auch weit über die Forderung nach Qualifikation und Know-How hinaus und strebt eine Mitarbeiterführung an, welche versucht das Potential eines jeden Mitarbeiters bestmöglich zu aktivieren.

Eine wesentliches Element der Mitarbeiterorientierung ist die **Arbeit im Team bzw. Gruppen**. Hierbei wird die Idee der Einbeziehung aller Mitarbeiter mit dem Teamgedanken vereint und führt dazu, dass jeder in seinem Team an allen Arbeitsschritten beteiligt ist, dadurch einen Überblick über den Gesamtprozess erhält und zusätzlich von Gruppenpsychologischen Synergieeffekten profitiert. A. Oess beschreibt dieses Prinzip in folgenden Worten:

„Das japanische Prinzip der Arbeitsstrukturierung nach der Mengenteilung – der Verteilung eines Gesamtarbeitsumfanges auf mehrere Personen derart, dass jeder alle Teilvorgänge an seinem Arbeitsplatz ausführt – erleichtert im Gegensatz zu unserer Artenteilung – der Unterteilung eines Arbeitsumfanges in inhaltlich unterschiedliche Teilaufgaben mit in sich abgeschlossenen Arbeitsvorgängen – die Bildung von Arbeitsgruppen ungemein, weil es ein Bereichsdenken verhindert.“¹⁸

Oess spricht auch die **Minimierung von Hierarchie- und Statusunterschieden** innerhalb der Organisation an. Unternehmen, welche nach den Grundsätzen des TQM arbeiten, versuchen bewusst ein Klima der „Gemeinschaft“ zu fördern, denn nur durch Zusammenhalt und gegenseitiges Verständnis kann ein innerbetriebliches Konzept wie das „the next process is your customer“ umgesetzt werden.¹⁹ Die Problematik der hierarchischen Teamorganisation beschreibt Fritz B. Simon treffend als „*Hierarchieparadoxon*“ und sieht als Optimum die „*Kombination von formaler Ungleichheit, formaler Hierarchie mit informeller Gleichheit*“ also

¹⁸ OESS, A., 1993, S. 107

¹⁹ Vgl. OESS, A., 1993, S. 103

Gleichberechtigung auf inhaltlicher und gelebter alltäglicher Ebene mit einer formellen Hierarchie im Hintergrund, welche aber nur in bestimmten Schlüsselsituationen (wie die Auswahl von Teammitglieder) exekutiert wird.²⁰ Die Rolle der Führungskraft konzentriert sich dabei auf das Management der vorherrschenden Rahmenbedingungen der Arbeit – **Betreuung und Coaching** werden dadurch zu zentralen Aufgaben des Managements. Maßnahmen wie die vertikale Abflachung der Organigrammstruktur, also die verstärkte Gleichberechtigung von Mitarbeitern, bis hin zur Verwendung der „Du-Anrede“ innerhalb des ganzen Betriebes unterstützen diesen Effekt.

Die klassische Literatur setzt bei Mitarbeiterorientierung am Faktor der Motivation an – der Grundsatz

„Motivation beruht stets auf dem Wunsch nach Befriedigung von Bedürfnissen“²¹

zeigt auf, dass eine Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung zur Schaffung eines positiven Betriebsklimas ist, in welchem die vielen Potentiale auch optimal genutzt werden können. So beschreibt z.B. das europäische EFQM Model 2010 folgende Grundsätze zur Mitarbeiterführung:²²

„Excellent organisations value their people and create a culture that allows the mutually beneficial achievement of organisational and personal goals. They develop the capabilities of their people and promote fairness and equality. They care for, communicate, reward and recognise, in a way that motivates people, builds commitment and enables them to use their skills and knowledge for the benefit of the organisation.“

- People plans support the organisation's strategy
- People's knowledge and capabilities are developed
- People are aligned, involved and empowered
- People communicate effectively throughout the organisation
- People are rewarded, recognised and cared for

Der Mitarbeiter soll also geschult, gefördert, bestärkt, beachtet, belohnt, miteinbezogen und von der Qualität und Sinnhaftigkeit seiner Arbeit überzeugt werden. Dabei soll die Förderung des Humankapitals nicht als zu minimierende Kosten angesehen werden, sondern als langfristige nachhaltige Investition in die Qualität des Unternehmens. Langfristig auch

20 Vgl. SIMON, F., 2004, S. 156-157

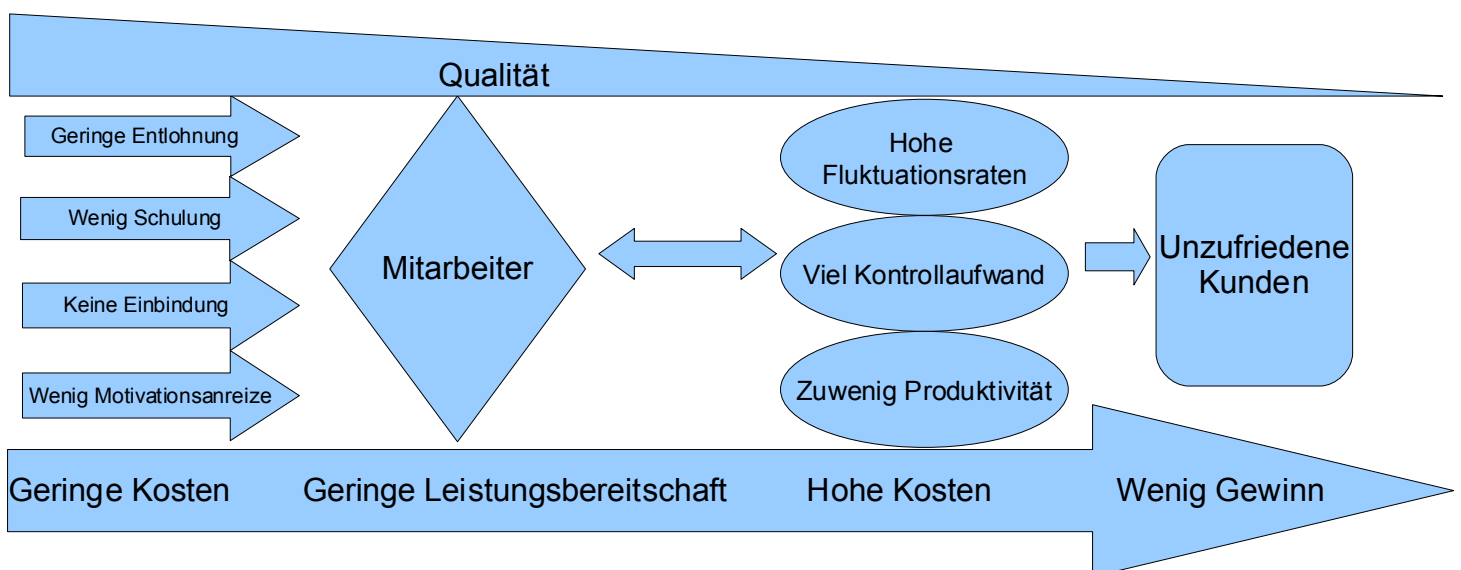
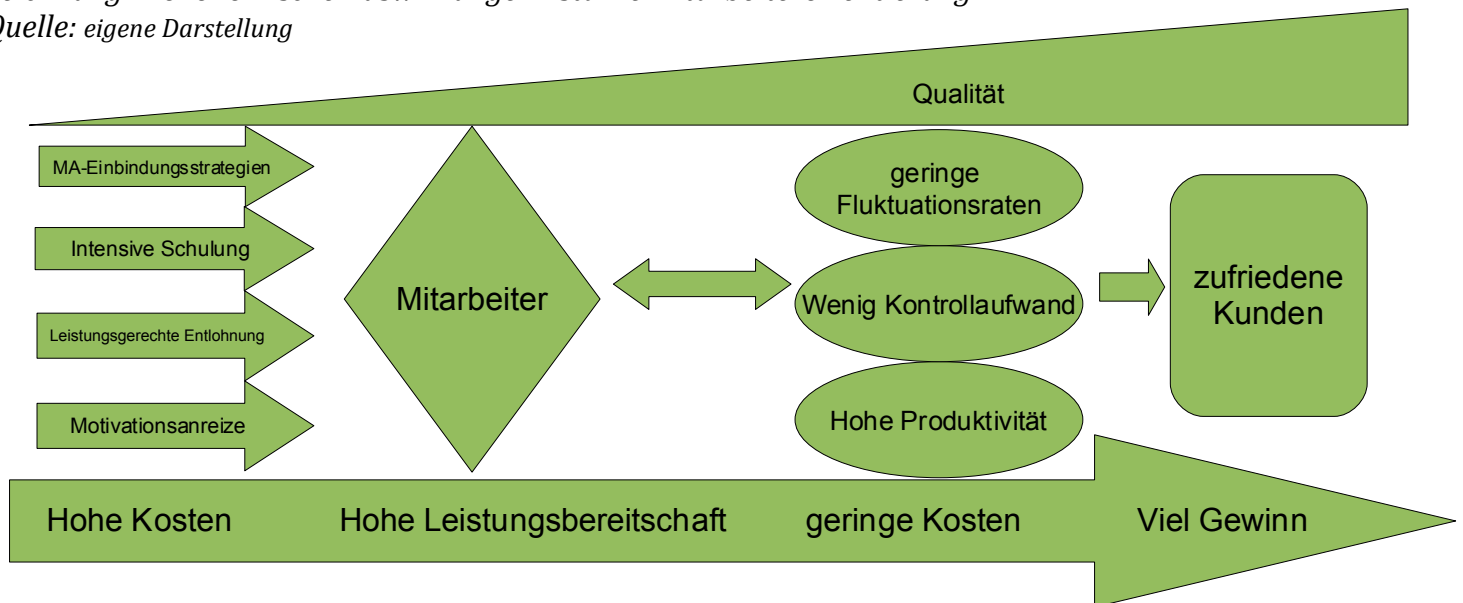
21 LAUFER, H., 2005, S. 110

22 EFQM, Introducing the EFQM Excellence Model 2010 (2010), Online im WWW unter URL: <http://www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf> (Stand 13.07.2010)

daher, da die Veränderung der Betriebskultur und eingelernter Verhaltensschemata einen langsamen Prozess darstellen und sich sichtbare Erfolge erst nach einer gewissen Zeit erkennen lassen. Weiters hat die Mitarbeiterorientierung auch eine ökonomische Dimension:

Zeichnung 2: ökonomische Auswirkungen - starke Mitarbeiterorientierung

Quelle: eigene Darstellung



Zeichnung 3: ökonomische Auswirkungen - wenig Mitarbeiterorientierung

Quelle: eigene Darstellung

Demnach kann ein Unternehmen, welches die Wichtigkeit ihres Humankapitals unterschätzt, langfristig nur schwer gute Betriebsergebnisse sichern, da die hohen Kosten zur Aufrechterhaltung der Servicequalität, die mit der geringen Leistungsbereitschaft einhergehenden Fehler und die Konsequenz der sinkenden Kundenzufriedenheit sich in den Verkaufszahlen

sowie in der innerbetrieblichen Kostenstruktur gewinnmindernd niederschlagen werden.²³

Eine spezielle Forderung des TQM, nämlich den **offenen Umgang mit Fehlern**, zielt auf den Kontext (die Spielregeln für das Verhalten untereinander) im Unternehmen ab. Jeder Mitarbeiter muss die Möglichkeit haben, Kritik zu äußern und frei seine persönliche Meinung formulieren zu dürfen. Wenn ein Fehler erstmalig passiert, bedeutet dies nur, dass ein neues Verbesserungspotential entdeckt wird und der Fehler zukünftig mit den geeigneten Vorbeugungsmaßnahmen verhindert werden kann. Dies kann aber nur geschehen, wenn der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, seinen Fehler offen einzugestehen, ohne dass ihm dies zur Last gelegt oder er auf informeller Ebene - sprich unter den anderen Mitarbeitern - verspottet oder gar lächerlich gemacht wird. Schon Atilla Oess formulierte 1993 im Kapitel „Offenes Betriebsklima“ seines Buches „Total Quality Management“ die Notwendigkeit eines fairen Umgangs mit Fehlern und Kritik mit folgenden Worten:

„Angst und Repressionen sind das größte Hindernis für eine gelöste Atmosphäre. Neue, kreative Lösungen und Verbesserungen brauchen jedoch die offene Kommunikation und Konfrontation.“²⁴

2.2.3. Prozessorientierung

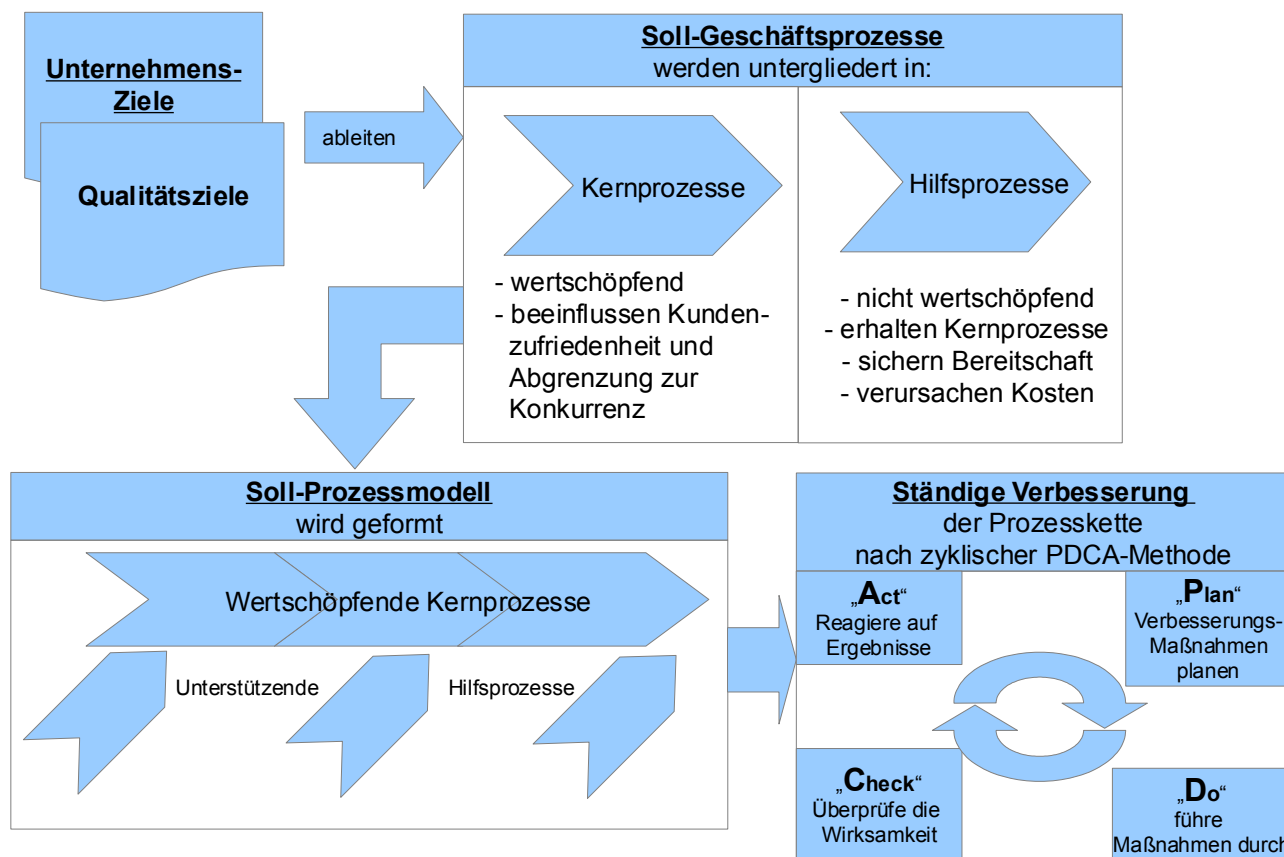
Doch nicht nur der Fokus auf Kunde und Mitarbeiter kennzeichnet die Philosophie des TQM, auch die technischen Abläufe müssen stets verbessert werden. Prozessorientierung im TQM bedeutet daher, die Betrachtung aller Handlungsabläufe im Unternehmen als Aneinanderreihung verschiedenster Prozesse, welche es zu analysieren und optimieren gilt. Diese Anschauung eröffnet allein durch den Fakt, dass jeder Arbeitsschritt als Teil einer Prozesskette angesehen wird und demnach durchleuchtet werden kann, große Verbesserungspotentiale für Qualität und Produktivität.²⁵ Das Festhalten an der Prozesskette bringt auch den Vorteil, dass ein Verständnis für abteilungsübergreifende Abläufe und die Notwendigkeit deren gegenseitiger Abstimmung entwickelt werden kann und wirkt damit dem natürlichen Funktions- und Bereichsdenken einzelner Funktionseinheiten (Abteilungen) entgegen. Das Ziel ist ein flüssiger Wertschöpfungsprozess, in welchem alle Teilglieder ihre Aufgaben nicht nur nach eigenen funktionsbezogenen Gesichtspunkten durchführen und bewerten, sondern auch die Anforderungen des im Prozess nachfolgenden Gliedes einbeziehen („the next process is your customer“).

²³ Vgl. ROTHLAUF, J., 2004, S.57

²⁴ OESS, A., 1993, S. 110

²⁵ Vgl. KAMISKE, G., BRAUER, J., 1995, S. 121

Im Zuge dieser innerbetrieblichen Prozessabstimmung können Durchlauf- und Lieferzeiten minimiert und kann Fehlern vorgebeugt werden.²⁶



Zeichnung 4: Vorgehensweise: Aufbau einer prozessorientierten Organisation

Quelle: eigene Darstellung

Als Grundlage für den Aufbau eines betrieblichen Prozessmodells werden die notwendigen Soll-Prozesse aus den Unternehmens- und Qualitätszielen abgeleitet, in Kern- und Hilfsprozesse unterschieden und zu einer ganzheitlichen Prozesskette geformt. Ein zyklisches Verbesserungsmodell auf Basis des Deming-Qualitätskreises dient zur weitergehenden Optimierung und Verbesserung der entstandenen Prozesskette, wie in Zeichnung 4 ersichtlich.

²⁶ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S. 74-76

2.2.4. Managementverantwortung

Eine Entscheidung hin zum TQM ist mit einer tiefgreifenden und langfristigen Bindung an die Philosophie des TQM in allen Bereichen verbunden. Dies macht meist eine Umstrukturierung ganzer Unternehmensbereiche notwendig, welche es strategisch zu führen gilt. Die mit tiefgreifender Veränderung verbundenen Befürchtungen der Beteiligten müssen dabei genauso gemanagt werden wie das Vorantreiben arbeitsintensiver Veränderungsprozesse. Die Implementierung eines TQM Systems setzt daher den starken Willen und die Geduld der Führungskräfte voraus und unterstreicht die Vorbildwirkung des Managements. Der Vergleich der Führungskräfte mit einem antreibenden Motor zeigt, wie essentiell die Einstellung des Managements als kritischer Erfolgsfaktor für die Implementierung ist.²⁷

Das aktuelle EFQM Modell 2010 fasst die Anforderungen an das Management in folgende Worte:

- Führungskräfte entwickeln Mission, Vision, Werte und Ethik der Unternehmung und agieren als Vorbilder
- Führungskräfte definieren, beobachten, überprüfen und betreiben die ständige Verbesserung des Managementsystems und deren Leistung
- Führungskräfte achten auf die Einbeziehung externer Stakeholders
- Führungskräfte forcieren eine Unternehmenskultur im Sinne des Business Excellence innerhalb der Belegschaft
- Führungskräfte stellen die Flexibilität des Unternehmens sicher und managen notwendige Veränderungsprozesse effektiv²⁸

Besonders hervorzuheben ist die Forderung nach bewusstem Umgang mit Veränderungsprozessen und der Herausforderung, das Unternehmen durch eine ungewisse Zukunft zu führen und sich an den neuen Gegebenheiten anzupassen und zu verändern, spricht erfolgreiches Change-Management zu betreiben. Auch T. Hummel und C. Malorny unterstreichen die Vorbildfunktion des Managements und schließen dezidiert die Möglichkeit der Delegation der Implementierungsaufgabe TQM an einzelne Mitarbeiter, wie den Qualitätsbeauftragten aus, da diese nicht über die nötige Akzeptanz verfügen tiefgreifende Prozesse erfolgreich in Gang zu setzen. Gleichsam problematisch ist die Situation, wenn nicht alle Mitglieder der Geschäftsführung sich über die Entscheidung zum TQM einig sind. Inkonsequente oder gar widersprüchliche Aktionen des Management führen unwiderruflich zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitern.²⁹

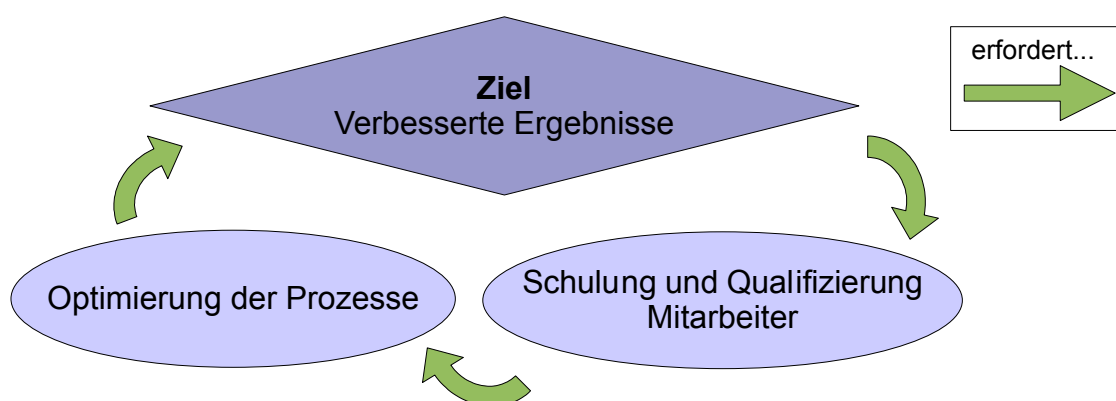
²⁷ Vgl. ROTHLAUF, J., 2004, S.60

²⁸ Vgl. EFQM, Introducing the EFQM Excellence Model 2010 (2010), Online im WWW unter URL: <http://www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf> (Stand 13.07.2010)

²⁹ HUMMEL, T., MALORNY, C., 2002, S.18

2.2.5. Ständiges Lernen & kontinuierliche Verbesserung

Ein weiterer Bestandteil der TQM Philosophie ist die Annahme, dass jedes System verbessert werden kann und dies auch muss, um Qualität erhalten zu können und lehnt sich dabei stark an das japanische KAIZEN-Konzept an. KAIZEN postuliert die permanente Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter. Dabei gilt es nicht nur die Produktqualität zu verbessern, sondern auch die Gesamtheit der betrieblichen Prozesse.³⁰ Eine wesentliche Voraussetzung ist die zyklische Vorgehensweise bei Verbesserungsmaßnahmen, da erst die Verbesserung der Mitarbeiterfähigkeiten eine Prozessoptimierung zulässt, die wiederum Voraussetzung für bessere Ergebnisse ist.



Zeichnung 5: Zyklische Vorgehensweise der Verbesserung

Quelle: eigene Darstellung

2.2.6. Erfolgs- und Zielorientierung

Insbesondere ein Qualitätsmanagementsystem, das sich ständig hinsichtlich schwer objektivierbaren Wertigkeiten wie z.B. der Kundenorientierung verbessern soll, braucht quantifizierbare Ergebnisse, um sich zu orientieren und um Auswirkungen von Maßnahmen überprüfen zu können. Das TQM verlangt diese Auseinandersetzung mit Quantifizierungsproblemen und fordert die Ermittlung von, wenn auch nur intern vergleichbaren, Kennzahlen als Basis für Zielsetzungen. Entscheidungen sollen nicht auf Intuition und Bauchgefühl basieren, sondern mit konkreten Datenmaterial untermauert werden. Da im TQM keine Bewertung des Unternehmens durch externe Zertifizierungsinstitutionen vorgesehen ist (vgl. ISO-Zertifizierung), basiert die kontinuierliche Erfolgskontrolle stets im Rahmen einer Selbstbewertung.

Im Gegensatz zu klassischen Managementsystemen liegt der Schwerpunkt der Ergebnisorientierung aber auf Erfolgsdaten der Mitarbeiter, nicht auf monetäre oder produktionstechnische Zielsetzungen – der Prozess ist genauso wichtig wie der Erfolg. So werden z.B. bei der Analyse von

³⁰ Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaizen.html> (Stand: 26.06.2010)

Verkaufszahlen nicht nur die Verkaufserfolge berücksichtigt, sondern auch die Zeit, welche für die Beratung der Kunden aufgebracht wurde oder die Anzahl abgeschlossener Verträge. Diese Vorgehensweise unterstützt den Mitarbeiter, da nicht Enderfolge kontrolliert und ggf. sanktioniert werden, sondern prozessorientierte Verbesserungspotentiale aufgedeckt werden und eine Sensibilisierung für die Hintergründe und Ursachen von Erfolgsdaten stattfindet.³¹

Im Sinne der Prozessverbesserung sollen also betriebs- bzw. prozessspezifische Kennzahlen ermittelt und als Zielwerte definiert werden. Anhand dieser Kennzahl kann nach der Setzung von Maßnahmen deren Wirksamkeit gemessen und die Konformität mit den Zielvorstellungen abgeglichen werden.

Auch bei der Ermittlung von Kundenanforderungen im Entwicklungsprozess müssen Marktdaten und vom Kunden rückfließende Informationen gesammelt, bewertet und in ein Entwicklungskonzept transferiert werden. Weiters sind Kennzahlen für die Prozesssteuerung und Bewertung notwendig, um deren Verbesserungsprozess gezielt vorantreiben zu können.

Die Forderung nach Quantifizierbarkeit soll aber keineswegs dazu führen, dass ein Betrieb allzu „datenhörig“ wird, also Daten absolut gesetzt werden und keine Hinterfragung deren Entstehung stattfindet. Sogar Deming warnte, trotz seiner Affinität zu Kennzahlen, dass Datenmaterial auch falsch sein könnte und daher die ständige kritische Betrachtung der Daten essentiell für die Sinnhaftigkeit der Ergebnis- und Datenorientierung ist.³²

Meist werden zur Ergebnisüberprüfung Verhältniszahlen entwickelt, welche durch den Quotient einer IST- und einer SOLL-Größe definiert sind.

Tabelle 2: Beispiele von Kennzahlen

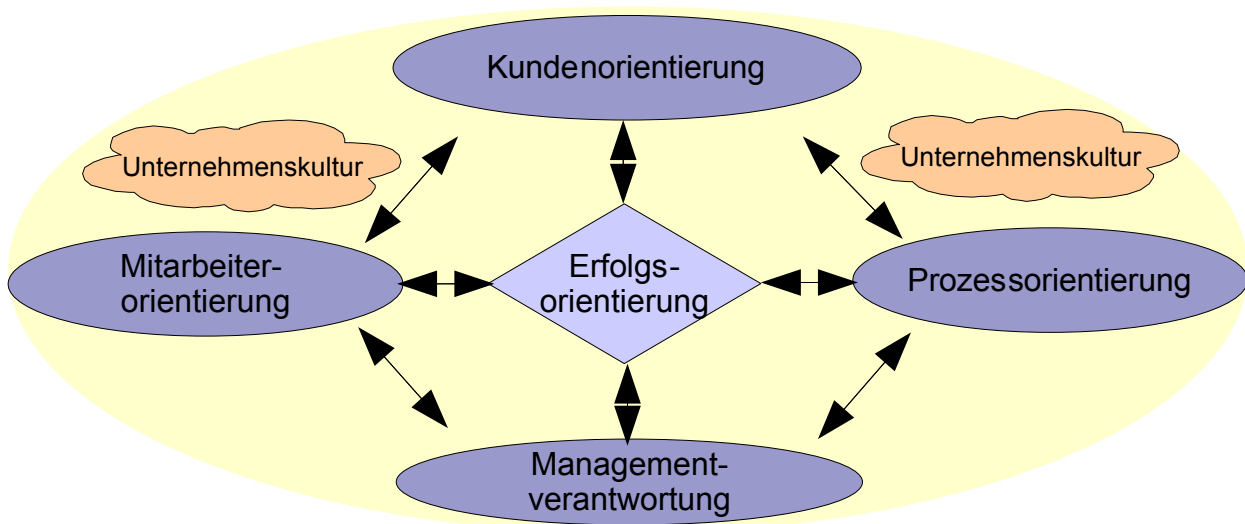
Kennzahl	Ermittlungsart
Prozessbeherrschung =	Anzahl beherrschter Prozesse
	Anzahl der Gesamtprozesse
Lieferfähigkeit (in %) =	Summe aller zum gewünschten Termin bestätigten Bestellungen x 100
	Summe aller Bestellungen
Fehlerquote nach Auslieferung (in %)=	Anzahl der reklamierten Lieferungen x 100
	Anzahl aller Lieferungen

³¹ Vgl. OESS, A., 1993, S. 114

³² Vgl. OESS, A., 1993, S. 93

3. TQM - Funktionsweise und Implementierung

Das TQM ist ein Gesamtkonzept, welches nur durch Zusammenwirken von Mensch und technischem System in seiner Gesamtheit funktioniert. Die Kundenorientierung stellt sicher, dass die Prozesse der Unternehmung auf



Zeichnung 6: TQM Gesamtkonzept

Quelle: eigene Darstellung

die Kundenanforderungen angepasst werden, während die Prozessorientierung die fortlaufende Optimierung der Organisation hinsichtlich ihres technischen Systems garantiert. Die Mitarbeiterorientierung achtet hingegen auf menschlichen Aspekte der Unternehmung, versucht jeden Mitarbeiter maximal zu fördern und schafft eine offene Unternehmenskultur, welche die Philosophie des TQM auch den Mitarbeitern näher bringt. Das Management ist treibende Kraft, welche das System am Laufen hält, Veränderungen vorantreibt und die Verantwortung als Vorbildfunktion innehat. Als Basis für Zielsetzungen und rationelle Entscheidungen liefert die Erfolgsorientierung das notwendige Datenmaterial und legt zusätzlich ein Augenmerk auf den Prozesshintergrund von Erfolgsdaten. Im Folgenden werden nun weitere wichtige Wirkungspfade von TQM im Unternehmen dargestellt und Ansatzpunkte für die Implementierung isoliert und erläutert.

3.1. Ermittlung qualitätsbezogener Kosten

Die bisherigen Erläuterungen rund um das umfassende Qualitätsmanagementkonzept TQM haben insbesondere subjektive Werte und Vorstellungen, wie die der Kunden und Mitarbeiter, in den Mittelpunkt gerückt. Die Entscheidung, TQM im Unternehmen zu implementieren, stellt aber eine tiefgreifend strukturverändernde Veränderung für den Betrieb dar, welche mit Kosten und Arbeit für das Unternehmen verbunden ist.

Insofern muss TQM auch als eine langfristige Investition angesehen werden, deren ökonomische Auswirkungen hinsichtlich Gewinnpotential und Kapitaleinsatz rational abzuwägen sind.

In einer Situation der klassischen Investitionsentscheidung greift der Unternehmer auf Kennzahlen wie den „Return on Investment“ zurück, um seine Gewinnerwartungen mit dem zur Umsetzung notwendigen Kapitalkaufwand zu vergleichen und auf Basis dessen eine Entscheidung zu treffen. Demnach muss auch eine Gegenüberstellung von qualitätsbezogenen Kosten und Gewinnen angestellt werden, um eine Aussage über die Rentabilität von TQM treffen zu können. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Return on Quality“.³³ Um Begriffe wie qualitätsbezogene Kosten und deren Wirkungsmechanismen auf die Ökonomie des Betriebes zu verstehen, bedarf es aber einer tiefergehenden Auseinandersetzung mit Funktionsweise und Terminologie eines Qualitätsmanagementsystems.

In jedem Unternehmen gilt, dass Abweichungen vom geforderten Qualitätsstandard (Fehler) zu Kosten führen. Nacharbeit, Lieferverzögerung, Reklamationsbearbeitung und sinkende Kundenzufriedenheit sind die Folge:

Im Jahre 1997 wurden die durch Qualitätsdefizite verursachten Fehlleistungskosten deutscher Betriebe auf 8-30% des Jahresumsatz geschätzt.³⁴

Weiters entstehen aber auch Kosten, wenn Fehlerverhütungsmaßnahmen eingesetzt und mehr Prüfaufwand betrieben wird. Dies macht eine differenzierte Kategorisierung von qualitätsbezogenen Kosten notwendig (vgl. Tabelle 3).

³³ Vgl. KAMISKE, G., 1996, S.2

³⁴ Vgl. KRAFT, S., THIENEL, A., Fünf Sterne für Servicequalität, in: Qualität und Zuverlässigkeit, Nr. 2/1997, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S. 117

Tabelle 3: Differenzierung qualitätsbezogener Kosten

Quelle: KAMISKE, G., *Problemstellung und Zielsetzung*, in KAMSIKE, G. (Hrsg.), 1996, S.12-14

Kosten der Übereinstimmung		Kosten der Abweichung	
Fehlerverhütungskosten	Prüfkosten	Interne Fehlerkosten	Externe Fehlerkosten
Kosten aller Maßnahmen zur Fehlervorbeugung	Kosten aller eingesetzten Kontrollen und Testverfahren zur Qualitätsüberwachung	Kosten zur Behebung aller betriebsinternen Fehler	Kosten zur Behebung von Fehlern, welche außerhalb der Betriebsprozesse auftreten
z.B. Audit, Ursachenanalyse	z.B. Wareneingangskontrolle, Wirksamkeitsüberprüfungen	z.B. Nacharbeit, Zeitverzug	z.B. Reklamationen, Rückrufaktionen, Probleme bei Lieferanten

Anhand dieser Kategorisierung lassen sich nun auch Aussagen über die Herkunft unterschiedlichster qualitätsbezogener Kosten machen, deren Einflussfaktoren isolieren und gezielt Verbesserungsmaßnahmen einleiten.

Die ökonomische Grundfunktion des TQM baut daher auf der These auf, dass Qualität nicht in ein Produkt „hineingeprüft“ und mehr Qualität nur in Verbindung mit höherem Prüfaufwand und auf Kosten der Produktivität erreicht werden kann, sondern dass ein ausgewogenes, auf den Kunden ausgerichtetes, Prozessmanagement Fehlern zuvorkommt und in dessen Folge auch die sonst notwendigen Fehlervorbeugungsmaßnahmen und Prüfkosten senkt.

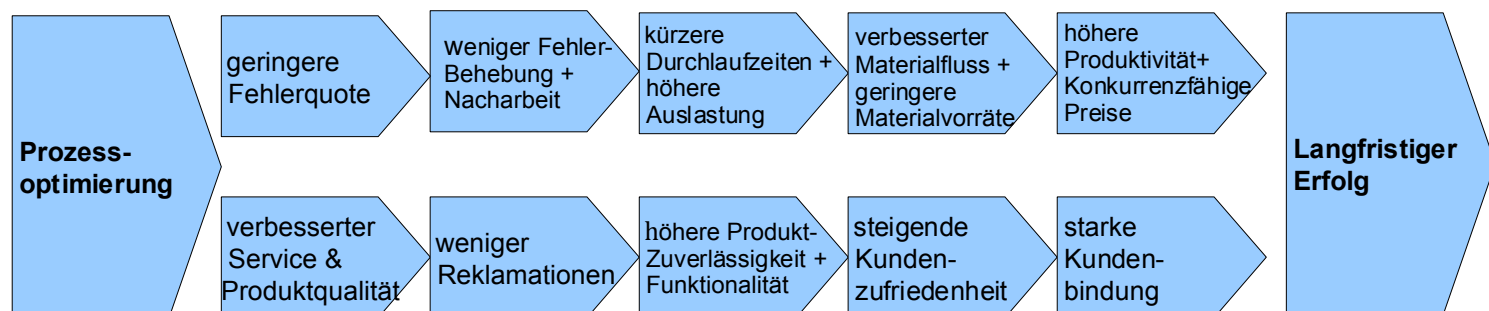
Dies setzt aber ein Bewusstsein für die Kennzahl der qualitätsbezogenen Kosten und deren Erhebung auf allen betrieblichen Ebenen voraus. Einmal erhoben, zeigen qualitätsbezogene Kosten Leerläufe und Verbesserungspotentiale auf, welche es gezielt in Angriff zu nehmen gilt. Weiters lässt sich auch ein Zusammenhang zwischen internen und externen Fehlerkosten erkennen. Unentdeckte Fehler innerhalb der betrieblichen Prozesse können bis zum Kunden vordringen und erzeugen dort, neben erheblichen externen Fehlerbehebungskosten, einen gewissen Imageschaden, welcher sich langfristig auf den Absatz der Produkte niederschlagen kann und erneut hohe Kosten erzeugt. Das Management muss also schlagkräftige Konzepte zur internen Fehlerüberwachung und schnellen Fehlerbehebung entwickeln, um Auswirkungen auf den Kunden zu vermeiden. Hier wird auch erneut klar, warum ein mitarbeiterorientiertes

Betriebsklima, in welchem Fehler offen eingestanden werden können, so wichtig für die Ökonomie des Unternehmens ist.³⁵

Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher mit der Frage, wie ein TQM auf die Strukturen eines Unternehmen wirkt und wie in dessen Folge qualitätsbezogene Kosten gesenkt werden können.

3.2 Qualität als Oberziel

Qualität als Zielsetzung kann, wie zuvor erläutert, auch die Reduktion von Kosten und Durchlaufzeiten zur Folge haben. Die dabei entscheidende Erkenntnis ist aber, dass nicht nur die Produktqualität in den Fokus gerückt werden darf, sondern auch die Faktoren, welche in die Entstehung der Produktqualität einfließen, berücksichtigt werden müssen. Weiters sind kundennahe Prozesse wie Service und Beratung Multiplikatoren. Die ständige Optimierung der Prozessqualität löst eine Wirkungskette aus, welche Fehler minimiert, Durchlaufzeiten reduziert und dadurch die Produktqualität verbessert. Diese wiederum führt zu weniger Garantie- und Gewährleistungsfällen, steigender Zuverlässigkeit und Kundenzufriedenheit. Man spricht dabei auch von der „Deming'schen Reaktionskette“.

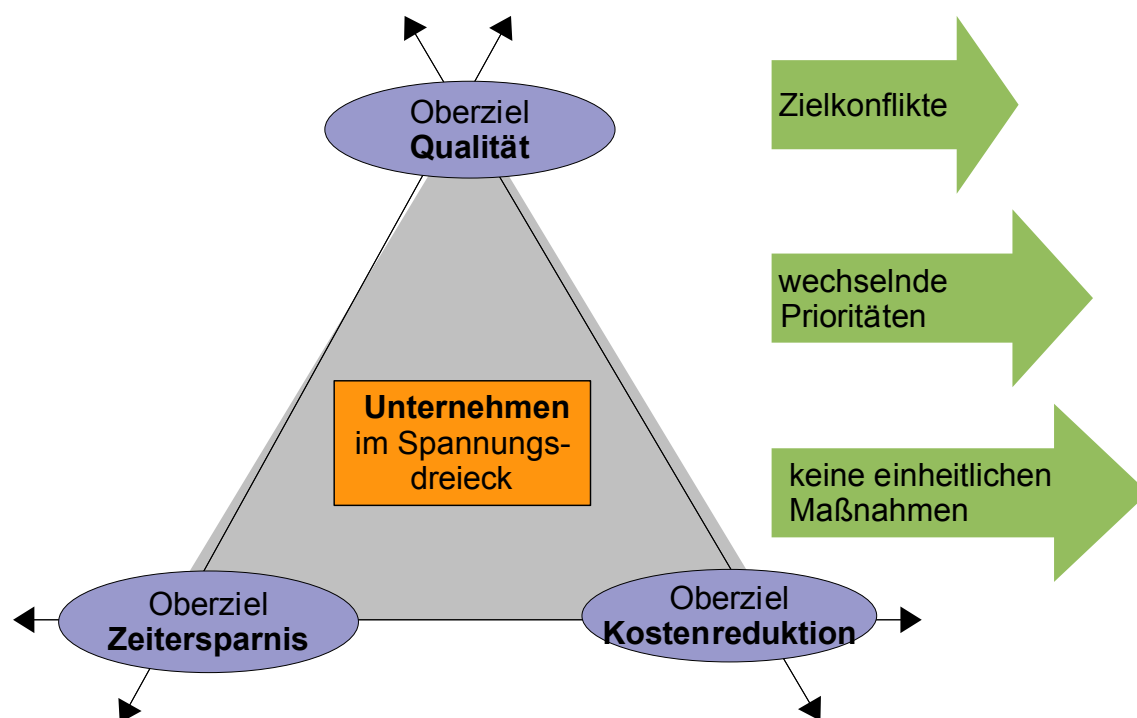


Zeichnung 7: Deming'sche Reaktionskette

Quelle: eigene Darstellung

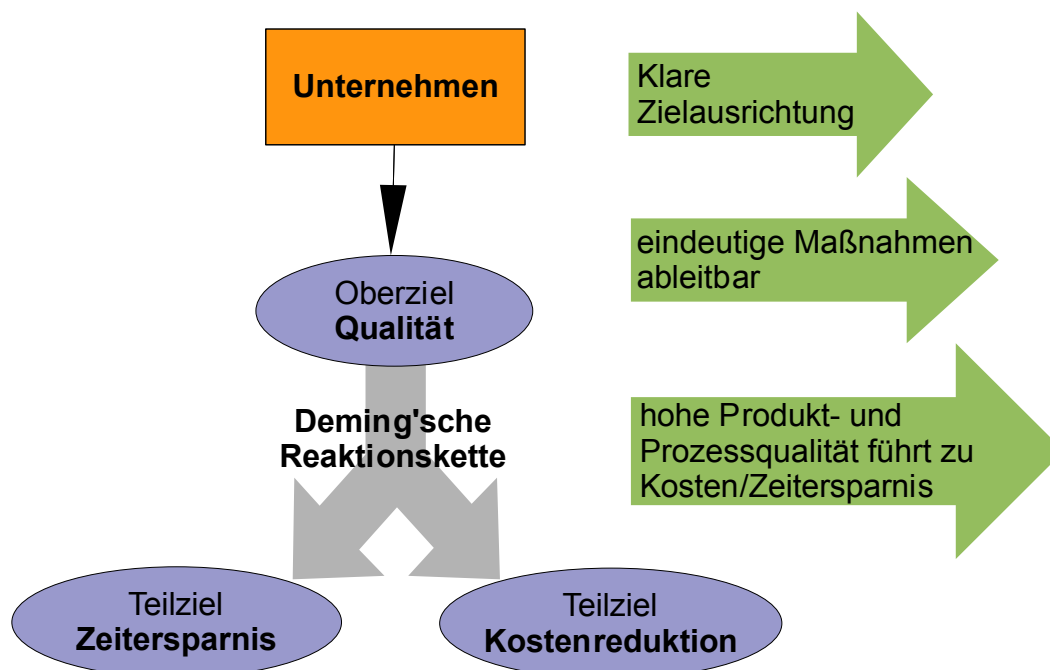
Doch hat die Konzentration auf das Oberziel Qualität auch noch weitere Vorteile. Während Unternehmen, welche als Oberziel gleichwertige Ziele wie Kostenreduktion, Zeitersparnis und Qualität gewählt haben, im Spannungsfeld dieser gefangen sind, können TQM Betriebe ihren Fokus klar auf die gesamtheitliche Qualität setzen, Prozessoptimierung betreiben und von dessen Wirkungskette profitieren. Zielkonflikte zwischen mehreren Oberzielen und daraus resultierende Widersprüchlichkeiten können verhindert, klare Teilziele formuliert werden (vgl. Zeichnung 7 u. 8). Weiters lassen sich Anweisungen des Managements, welche nur dem einen Hintergrund der Qualitätssteigerung dienen, klar und nach-vollziehbar an die Mitarbeiter kommuniziert werden.³⁶

³⁵ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S. 117-119



Zeichnung 8: gleichwertige Oberziele: Kosten, Zeit & Qualität

Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an HUMMEL T., MALORNY, C., 2002, S.11-15



Zeichnung 9: Oberziel Qualität führt zu Teilzielen Kosten und Zeit

Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an HUMMEL T., MALORNY, C., 2002, S.11-15

3.3. Von Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung

Wie in den Kapiteln zuvor bereits mehrfach erwähnt, ist die langfristige Kundenbeziehung und die damit in Zusammenhang stehende Kundenzufriedenheit das zentrale Ziel und der Schlüssel zum Erfolg jeder TQM-Unternehmung. Die Zeiten gesättigter Märkte verlangen den Kunden nicht nur einmalig zu befriedigen, sondern ihn auch dauerhaft an die Unternehmung zu binden, um langfristige Gewinne erzielen zu können. Die Frage, wie Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit im TQM erreicht wird und wie die Zufriedenheit des Kunden auf die Organisation wirkt, wird im Folgenden beschrieben.

3.3.1. Kundenzufriedenheit

Homburg und Rudolph definieren Kundenzufriedenheit wie folgt:

„Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen physischen Vergleichsprozesses des Kunden zwischen wahrgenommener Erfahrungen nach den Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung, der sogenannten IST-Leistung, mit Erwartungen, Ansprüchen, Wünschen, individuellen Normen oder einem anderen Vergleichsstandard vor der Nutzung, der SOLL-Leistung.“³⁷

Das bedeutet, der Kunde vergleicht die Erfahrungen, welche er mit konsumierten Produkten und Dienstleistungen gemacht hat, mit seinen zuvor gesetzten Erwartungen und Wünschen an die Leistung. Er ermittelt sozusagen den Grad seiner Erwartungserfüllung und leitet daraus ab, ob er mit der Leistung zufrieden war oder nicht. Daraus lässt sich eine klare Logik entwickeln:

Erwartungen > Grad der Erfüllung = unzufriedener Kunde

Erwartungen = Grad der Erfüllung = befriedigter Kunde

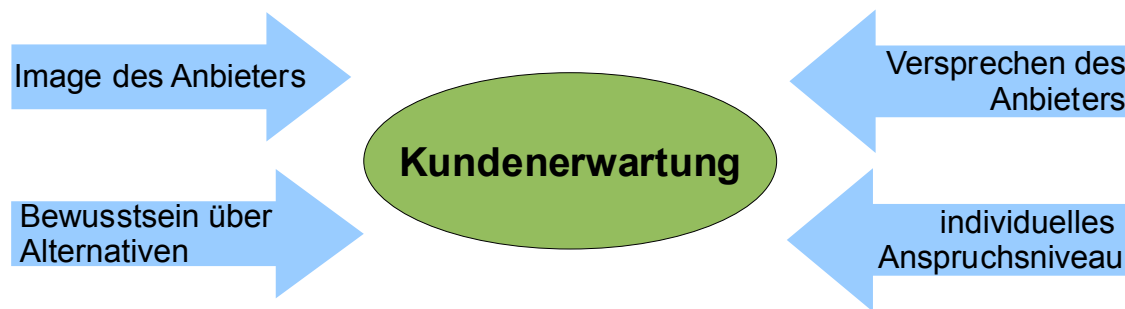
Erwartungen < Grad der Erfüllung = zufriedener Kunde

Wie sich nun erkennen lässt, ist die Definition von Kundenzufriedenheit praktisch identisch mit der Auffassung von Qualität im Total Quality Management – die Qualität wird erst beim Verbraucher individuell bestimmt.³⁸ Zur Erzielung von Kundenzufriedenheit im TQM darf also nicht nur die Leistung selbst betrachtet werden, sondern muss auch immer die Erwartungshaltungen der Verbraucher berücksichtigen. Doch der Gedanke des TQM fordert nicht nur die Kenntnisnahme der unterschiedlichen Kundenerwartungen, sondern auch die Hinterfragung der Herkunft von Kundenerwartungen.³⁹

37 HOMBURG, C., RUDOLPH, B., 1997, S. 33

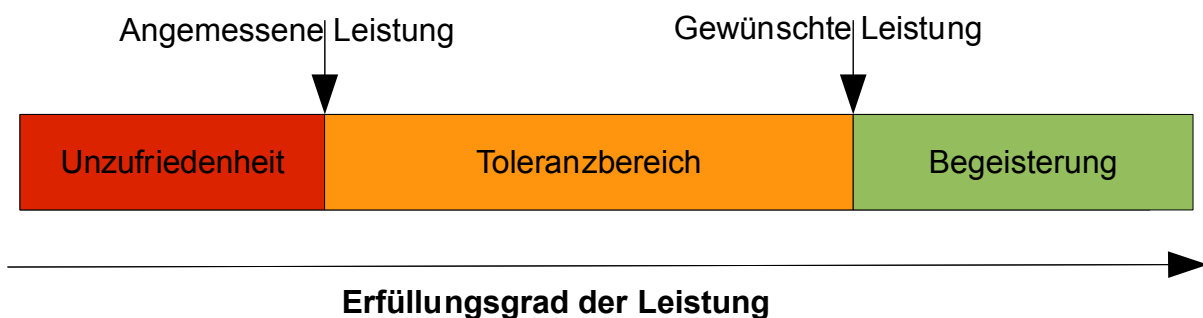
38 SCHARNBACHER, K., KIEFER, G., 2003, S. 14

39 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S. 134-135



Zeichnung 10: Einflussfaktoren Kundenerwartung
Quelle: eigene Darstellung

Der Kunde entwickelt seine Erwartungen aus einem Mix einerseits persönlicher Motive und andererseits individueller Auffassungen der Anbieter, deren Versprechungen und deren Image. Der Verbraucher schafft eine bestimmte Vorstellung einer Leistung, welche durch einen Mindesterfüllungsgrad und der optimalen Wunschleistung abgegrenzt ist - es entsteht ein gewisser Toleranzbereich. Eine Leistung unterhalb des individuellen Mindesterfüllungsgrades führt zu Unzufriedenheit, während eine tatsächliche Leistung über dem Niveau seiner optimalen Wunschleistung gar zur Begeisterung des Kunden führen kann (vgl. Zeichnung 11).⁴⁰



Zeichnung 11: Erfüllungsgrad einer Leistung

Quelle: angelehnt an BERRY, L.L., PARASUREMAN, A., *Marketing Services. Competing Through Quality*, New York 1991, in: Stauss/Seidel: *Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden*, München 1996, S. 40 zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S. 136

Im Zuge der Hinterfragung von Kundenerwartungshaltungen kann auch zwischen unterschiedlichsten Qualitätserwartungen differenziert werden. Ein Kunde macht sich im Vorfeld nicht nur Gedanken über seine Erwartungen hinsichtlich des zu erwerbenden Produktes bzw. der

⁴⁰ BERRY, L.L., PARASUREMAN, A., *Marketing Services. Competing Through Quality*, New York 1991, in: Stauss/Seidel: *Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden*, München 1996, S. 40 zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S. 136

Dienstleistung, sondern auch der damit in Zusammenhang stehenden Service-, Kontakt- und Kommunikationsqualität.

Jede Leistung, die ein Unternehmen erstellt, bietet also ein gewisses Maß an Qualität, bestehend aus der formalen Kernleistung (Produkt/ Dienstleistung) und der erweiterten Leistung (Beratung, Service etc.)⁴¹. Beide spielen in der situativen Qualitätsbewertung des Kunden eine Rolle und je nach persönlicher Erwartungshaltung ergibt sich daraus ein Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Um den individuellen Kundenerwartungen gerecht zu werden, implementieren TQM Unternehmen so genannte „Total Customer Care – Programme“, welche einerseits auf die Bedürfnisse der Kunden intensiver eingehen und andererseits den Informationsrückfluss vom Kunden sicherstellen sollen.⁴²

Zusätzlich sind auf gesättigten Märkten die Kernleistungen praktisch ident, der Kunde kann beliebig von Anbieter zu Anbieter wechseln. Die angebotenen Leistungen grenzen sich meist nur noch durch produktbegleitende Dienstleistungen (Beratung, Service etc.) von der Konkurrenz ab. Dies rückt die Servicequalität als kaufentscheidendes Kriterium des Kunden und als Abgrenzungsinstrument für das Unternehmen in den Vordergrund.⁴³

Doch es bedarf auch einer Messung von Kundenzufriedenheit, um Zielsetzungen zu formulieren und Optimierung zu betreiben. Man unterscheidet dabei verschiedenste subjektive und objektive Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung.⁴⁴

41 Vgl. KOTLER, J., Marketing Management, 1989, S. 364. zitiert nach SCHARNBACHER, K., KIEFER, G., 2003, S. 14

42 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S. 139

43 Vgl. SCHARNBACHER, K., KIEFER, G., 2003, S. 14

44 Vgl. ANDREASEN, A., Verbraucherzufriedenheit als Beurteilungsmaßstab für die unternehmerische Leistung, in: HANSEN, U., et al. (Hrsg.), Marketing und Verbraucherpolitik. Stuttgart 1982, S. 183 ff. zitiert nach SCHARNBACHER, K., KIEFER, G., 2003, S. 19

Tabelle 4: Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung

Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren	
	Implizite Messung	Explizite Messung
	Systematische Erfassung von Beschwerden	Direkte Messung durch Zufriedenheitsskala
	Befragung von Personen im Anbieterunternehmen	Indirekte Messung der Zufriedenheit durch Abgleich von Kundenerwartungen und Erfüllungsgrad

Während objektive Verfahren zeitverzögert die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit aufzeigen, können implizite subjektive Verfahren die Hintergründe der Kundenzufriedenheit beleuchten, geben aber wiederum wenig Information über die Gesamtzufriedenheit der Kunden preis. Denn die Tatsache, dass wenige Reklamationen und Beschwerden eingehen, ist nicht mit Kundenzufriedenheit gleichzusetzen. Durch explizite subjektive Verfahren können hingegen Aussagen über die Zufriedenheit der Kunden gemacht werden, Ursachenforschung kann aber nur bedingt stattfinden. Wie sich nun erkennen lässt, ist je nach Informationsbedarf der Unternehmung ein passendes Verfahren zu wählen.⁴⁵

Die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf den Erfolg einer Unternehmung sind enorm. US-amerikanische Studien wie z.B. die des Technical Assistance Research Program (1986) zeigen die starken Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Mund-zu-Mund Propaganda der Kunden. So teilen unzufriedene Kunden ihre Erfahrungen im Schnitt neun weiteren Personen mit, zufriedene Kunden hingegen nur drei Personen.⁴⁶ Einer weiteren US-Studie des White House of Consumer Affairs (1996) lässt sich entnehmen, dass ca. 90% der Kunden, welche mit der Leistung nicht zufrieden sind, zur Konkurrenz abwandern, aber nur 4-5% dieser unzufriedenen Kunden sich darüber beim Unternehmen beschweren.⁴⁷

Innerhalb des TQM müssen also Systeme greifen, welche die Gründe für Kundenunzufriedenheit erheben und sammeln, um Schwachstellen bestmöglich zu isolieren und zu beseitigen. Es besteht daher die Forderung nach einem umfassenden *Beschwerdemanagement*.

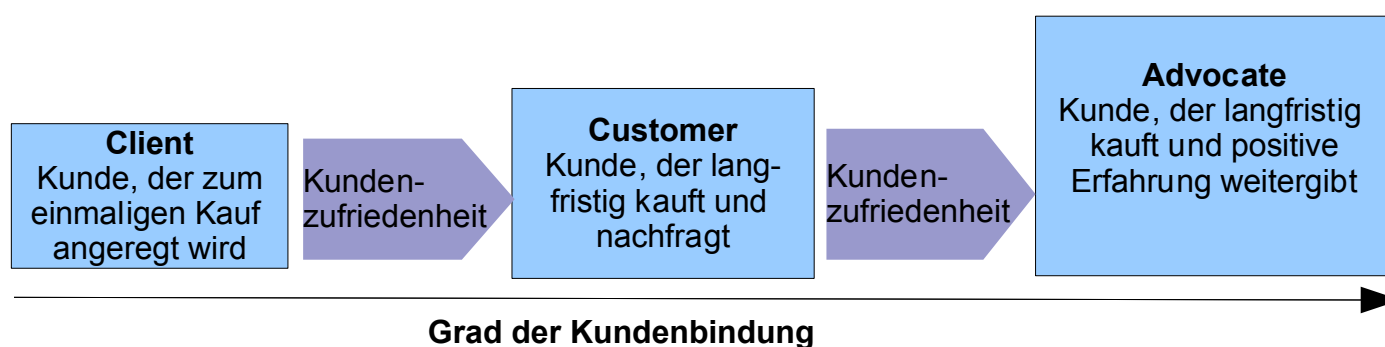
⁴⁵ Vgl. SCHARNBACHER, K., KIEFER, G., 2003, S. 19

⁴⁶ Vgl. KRAFFT, M., Der Kunde im Fokus. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert? In: Die Betriebswirtschaft 1999/4, S. 519

⁴⁷ Vgl. WHOA, Consumer Complaint Handlungen in America, in: Pfeifer, T. (Hrsg.), Qualitätsmanagement, Strategien, Methoden, Techniken, München 1996, S.4, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S. 145-146

3.3.2. Kundenbindung

Doch fordert das TQM eine Betrachtung der Kundenzufriedenheit über den einmaligen Kauf hinaus, da wie in der aktuellen Literatur mehrfach postuliert, die Bindung von Kunden sich als fünfmal billiger herausgestellt hat wie die Akquisition von Neukunden.⁴⁸ Zusätzlich ist bewiesen, dass gebundene Kunden bis zu viermal mehr ausgeben wie wechselbereite Kunden und der Einfluss von gebundenen Kunden auf den Gewinn einer Unternehmung bis zu 85% betragen kann.⁴⁹



Zeichnung 12: Grad der Kundenbindung

Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an ROTHLAUF, J., 2010, S.139-141

Es gilt Einflussfaktoren für die langfristige Kundenbindung zu identifizieren, zu steuern und die Bindung dauerhaft zu halten. Ein Kunde, der einmalig kauft, soll derart stimuliert werden, dass er regelmäßig das Produkt kauft bzw. nachfragt. In der nächsten Stufe der Kundenbindung soll der regelmäßige Nachfrager seine positive Erfahrungen auch weitergeben und andere Kunden von der Qualität seiner Käuferlebnisse überzeugen (vgl. Zeichnung 12).⁵⁰

Maßnahmen und Systeme, welche zur Pflege von Kundenbeziehung und zur dauerhaften Kundenbindung implementiert werden, sind unter dem Begriff „Relationship Management“ zusammengefasst. Im sogenannten „Customer Relationship Management“ wird zusätzlich mit Hilfe von Softwareunterstützung der Prozess der Kundenbeziehung analysiert und Kunden mit hoher Wertigkeit für das Unternehmen gezielt angesprochen und gebunden.

Zu berücksichtigen ist aber die Tatsache, dass nicht jeder loyale Kunde automatisch auch profitabel für die Unternehmung ist. Entscheidend ist der

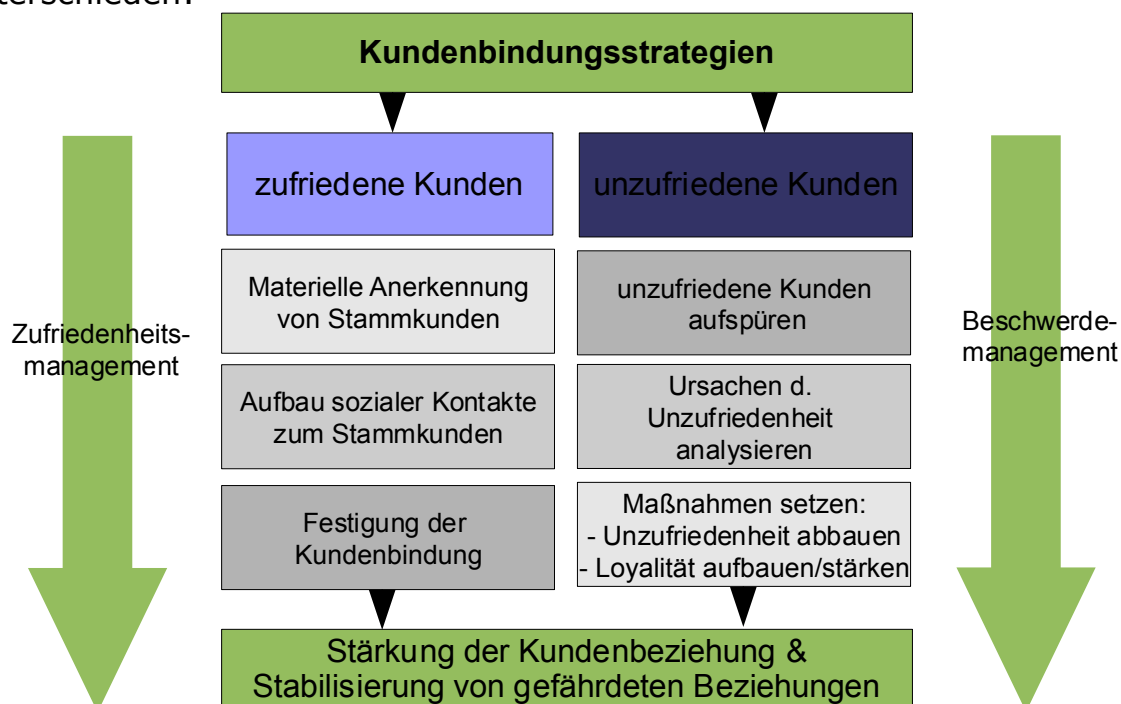
⁴⁸ Vgl. MÜLLER, H., Service-Marketing, Berlin/Heidelberg, 1996, S. 263 zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.149

⁴⁹ Vgl. REICHHELD, F.F., SASSER, Jr. W.W., 1990, S. 105f; FINKELMAN, D.P., GOLAND, A.R., 1990, S.5f; GUPTA, S. et al., 2004, S.16; GUPTA, S., LEHMANN, D.R., 2003, S.17, zitiert nach VOGEL, V., Kundenbindung und Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, 2006, S.1

⁵⁰ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.139-141

sogenannte *Kundenwert*, anhand dessen die Profitabilität eines Kunden für die Unternehmung definiert wird.⁵¹

Demnach werden *Kundenbindungsstrategien* eingesetzt, um profitable Kunden an die Unternehmung zu binden. Dabei wird zwischen verschiedensten Ansatzpunkten von Kundenbindungsstrategien unterschieden:



Zeichnung 13: Ansatzpunkte Kundenbindungsstrategien

Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an STAUSS, B., SEIDEL, W., Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden-Leistung verbessern-Kunden binden, München 1996, S.22

Eine deutsche Kundenbarometer-Studie im Jahre 2000 hat aber auch gezeigt, dass vier unterschiedliche Kundenbindungstypen existieren und diese je nach Branche und soziodemographischer Herkunft der Kunden variieren.⁵² Demnach müssen Anforderungen an die Kundenbindungsstrategie immer an betriebspezifische Merkmale wie Branche und Zielgruppe angepasst werden.

Als Beispiel für eine erfolgreich umgesetzte Kundenbindungsstrategie kann das weitbekannte Miles & More Programm der Fluglinien-Allianz „Star-Alliance“ dienen. Dieses Programm nutzt nicht nur materielle Anreize wie die Anrechnung von konsumierten Flugmeilen für etwaige Gratisflüge und Leistungsupgrades, sondern ist auch mit einem breiten Angebot an

⁵¹ Vgl. REINARTZ, W., KUMAR, V., 2002, S. 87; REINARTZ, W., KRAFFT, M., 2001, S.1268ff; DOWLING, G., UNCLES, M., 1997, S.78, zitiert nach VOGEL, V., Kundenbindung und Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, 2006, S.1

⁵² Vgl. ERTL, R., METJE, M., Den Kunden binden – wie geht das? Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Kundenmonitor-Befragung Deutschland 2000, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2001/5, S. 546-554

begleitenden Dienstleistungen wie Mietwägen und Hotels gekoppelt, welche den Kunden unter der Dachmarke Star-Alliance zusätzlich angeboten werden. Somit kann jeder Kunde, soweit er genug Meilen gesammelt hat, seine persönliche Treuebelohnung aus dem vielfältigen Dienstleistungsportfolio selbst wählen – ganz im Sinne der erweiterten Kundenorientierung im TQM.⁵³ Zusätzlich erhalten treue Stammkunden, je nach Ausmaß der innerhalb eines Jahres konsumierten Leistungen, einen Vielflieger-Kundenstatus zugeordnet, der dem Kunden wiederum Zugang zu weiteren exklusiven Angeboten der Fluglinien verschafft. Der „Senator“ Status, die letzte und umfangreichste Stusebene des Programms, gilt mittlerweile gar als erstrebenswertes Statussymbol unter Vielfliegern.⁵⁴

3.4. Über Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit

Die weite Auffassung der Mitarbeiterorientierung im TQM fordert das Einbeziehen jedes Mitarbeiters und dessen bestmögliche Aktivierung für das Oberziel der Qualität. Der Begriff „Total Quality Management“ impliziert dabei bereits die Herausforderungen an das Management in ihrer Aufgabe ein Führung- und Organisationskonzept zu schaffen, in welchem eine derartige Mitarbeiterbeziehung und Förderung möglich ist. Das Vorantreiben von stetigem Wandel und der Notwendigkeit des ständigen Lernens zur Schaffung einer Unternehmenskultur, in welcher die Vision der Unternehmung gelebt und erlebt wird, stehen dabei im Vordergrund. Veränderungsmaßnahmen müssen nachhaltig und langfristig umgesetzt werden – kurzzeitig durchgeführte Änderungen und täglich wechselnde Ziele mindern die Effizienz eines langfristigen Veränderungskonzepts.⁵⁵ Als ein Indikator für die Mitarbeiterorientierung wird, ähnlich der Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen herangezogen. Entscheidend ist aber auch, wie aktuelle Studien belegen, die emotionale Bindung des Mitarbeiters an die Unternehmung.⁵⁶ Welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu beeinflussen und wie diese auf die Unternehmenskultur wirken, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

53 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.158-161

54 Vgl. LUFTHANSA, Miles & More, Programmfolder. Online im WWW unter URL: <http://www.milesandmore-aktionen.de/broschuere/basis/broschuere.php?cid=0&pid=0> (Stand 07.08.2019)

55 Vgl. MAUCHER, H.O., Kommentar zu Orgland's Beitrag aus Sicht der Praxis, in: Hilb, M. (Hrsg.), Management der Human-Ressourcen. Neue Führungskonzepte im Praxistest, Neuwied 1998, S.28, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.215

56 Vgl. BECKER, R., KAERKES, W., EXBA untersucht Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit. Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2006/3, S. 18-22

3.4.1. Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann nach Winter (2005) über drei Ansätze definiert werden:

- als Ergebnis eines Vergleiches (IST-SOLL Zustand)
- als multiattributives Konstrukt
- als eine Einstellung⁵⁷

Mitarbeiterzufriedenheit ist also entweder als ein Vergleichsergebnis zwischen den Erwartungen und Erfahrungen des Mitarbeiters im Unternehmen, als ein Konstrukt verschiedenster Bedingungen und Teilzufriedenheiten, aus denen der Mitarbeiter Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten abwägt, oder als eine generelle persönliche Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Arbeit zu verstehen.⁵⁸

Rothlauf (2010) führt Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit auf den Kontext im Unternehmen zurück. Demnach spielen vor allem Führungsstil der Vorgesetzten, Motivation, Kommunikation, Teamarbeit, Zielfindungsprozess, Entlohnung, Schulung und Karriereplanung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit eine große Rolle. Zusätzlich haben persönliche Motive, der soziale und familiäre Background sowie persönliche Zielsetzungen einen Einfluss auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters.⁵⁹ Die wichtigsten genannten Faktoren werden in den nachfolgenden Absätzen näher beleuchtet.

Weiters kann auch ein wechselwirkender Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit beschrieben werden. Demnach kann ein begeisterter und motivierter Mitarbeiter durch Authentizität und Sympathie leichter das Vertrauen des Kunden aufbauen, diesen überzeugen und den Grundstein für eine langfristige Kundenbeziehung setzen.⁶⁰ Gleichsam kann generierte Kundenzufriedenheit, welches im TQM als Zielsetzung gilt, die Arbeit der Mitarbeiter bestätigen, sie in ihrer Aufgabe bestärken und folglich diese auch motivieren.⁶¹ Wie exakt die Wirkungspfade zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit verlaufen, ist derzeit

57 WINTER, S., Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung, 2005, S.28, zitiert nach ELLING, C., 2005, S.3

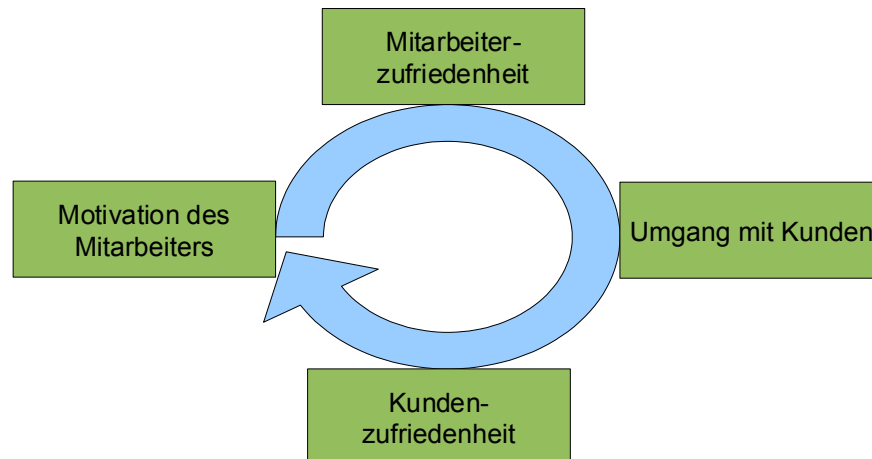
58 Vgl. ELLING, C., 2005, S.2

59 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.215

60 Vgl. DORNACH, F., MEYER, A., Das Deutsche Kundenbarometer. Ein objektives Meßinstrument für kundenorientiertes Qualitätsmanagement, in: Qualität und Zuverlässigkeit 1997/1, S.54

61 Vgl. DIEMER, von, R., HERTEL, G., Durch interne zur externen Kundenzufriedenheit. Ein Beitrag zur Entwicklung der Personalqualität, in: Qualität und Zuverlässigkeit 1996/4, S.337

noch Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion. Erwiesen ist jedenfalls, dass direkte, indirekte sowie moderierende Effekte (also Effekte mit unterschiedlicher Effektstärke in den Wirkungsrichtungen) existieren und sich gegenseitig beeinflussen.⁶²



Zeichnung 14: Wechselwirkung: Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Quelle: DIEMER, von, R., HERTEL, G., Durch interne zur externen Kundenzufriedenheit.

Ein Beitrag zur Entwicklung der Personalqualität, in: Qualität und Zuverlässigkeit 1996/4, S.337

Messung von Mitarbeiterzufriedenheit

Die regelmäßige Messung der Mitarbeiterzufriedenheit ist zentraler Bestandteil der Mitarbeiterorientierung im TQM. Die Zufriedenheit kann einerseits global (Gesamtbetrieb) und indirekt über Kennzahlen, wie Fluktuationsrate und Abwesenheitsquote oder persönlich und direkt über Befragungen durchgeführt werden. Methodisch kann eine Befragung mittels Fragebogen, telefonisch oder auch durch externe Berater stattfinden.

Fragebögen sind so zu gestalten, dass der persönliche Hintergrund des Mitarbeiters genauso berücksichtigt wird wie die aus dem Betriebskontext resultierende Zufriedenheit. Da persönliche Angaben zur Person des Mitarbeiters erfragt werden, ist eine Anonymisierung des Fragebogens notwendig.⁶³ Mit Abbildung 3 ist ein Beispiel zur Umsetzung eines Fragebogens zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gegeben.

⁶² Vgl. STOCK-HOMBURG, R., 2009, S.6

⁶³ Vgl. WEBER, M., 2006, S.101-103

Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit					
Fragen zu Ihrer Person	Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		unter 30	30 – 40	40 – 50	über 50
Hinweis: Erhebung und Auswertung des Fragebogens erfolgen anonym. Wir bitten Sie, die Fragen möglichst offen zu beantworten.	Geschlecht		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			weiblich	männlich	
	Betriebszugehörigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		0 – 5 Jahre	6 – 10 Jahre	10 – 15 Jahre	über 15 Jahre
	Jahresgehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		bis 20.000	20. bis 30.000	30. bis 40.000	über 40.000
Wie zufrieden sind Sie mit ...? Wie schätzen Sie Ihre ... ein?	Beurteilung				
	1 sehr gut	2 gut	3 mittel	4 ausreichend	5 schlecht
Vergütung					
Aufstiegsmöglichkeiten					
Weiterbildung/ Schulungen					
Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung					
Arbeitsbelastung					
Stress am Arbeitsplatz (1 = keinen, 5 = sehr groß)					
Verhalten der Führungskräfte					
Kompetenz der Vorgesetzten					

Abbildung 3: Musterfragebogen Mitarbeiterzufriedenheit

Quelle: WEBER, Manfred, Schnelleinstig Kennzahlen, München 2006, S.104

3.4.2. Managementverantwortung und Führungsverhalten

Wie bereits in den TQM-Philosophien beschrieben, liegt eine wichtige Aufgabe des Managements darin, die Eigeninitiative der Mitarbeiter hinsichtlich dem Ziel der Qualitätssteigerung zu stärken. Dies kann nur gelingen, wenn dem Mitarbeiter auch entsprechende Kompetenzen zur Selbstkontrolle und Verantwortung über seine Arbeit übertragen werden.⁶⁴

Die Aktivierung der Mitarbeiter birgt ein großes Potential an Verbesserungsmöglichkeiten in sich. So bestätigt eine Studie des Gallup-Instituts, dass ca. 90% der Beschäftigten sich nicht mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen und nur 13% der Angestellten mit Engagement an die tägliche Arbeit schreiten.⁶⁵ Doch um dieses Potential ausschöpfen zu können, bedarf es im TQM eines neuen Führungsverständnisses. Führungskräfte agieren als Vorbilder und leben die Vision der Unternehmung. Kleinmann (1996) beschreibt den notwendigen Wandel des Führungsverständnisses treffend als eine Veränderung vom autoritären, kurzfristig denkenden „Manager“ zum begeisternden „Leader“ mit Weitblick. Die folgende Tabelle zeigt Kleinmanns Vorstellungen im Detail:⁶⁶

64 Vgl. PFEIFFER, T., Qualitätsmanagement. Strategien-Methoden-Techniken, München 1996, S.541, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.207-208

65 Vgl. LÖHR, J., Beschäftigte sind wenig motiviert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2009/15.Januar, S. 14, Online im WWW unter URL: http://fazarchiv.faz.net/webcgi?START=A20&DOKM=1362428_FAZ_0&WID=93853-4320000-32200_2 (Stand 14.08.2010)

66 Vgl. KLEINMANN, P., Veränderte Unternehmensphilosophie am Standort Deutschland, in: MEHDORN, H., TÖPFER, A., (Hrsg.), Besser-Schneller-Schlanker. TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, 2.Auflage, 1996, S.67, zitiert nach ROTHLAUF, J., München 2010, S.216

Tabelle 5: Wandel des Führungsverhaltens

Wandel des Führungsverhaltens nach Kleinmann (1996)		
Vom „Manager	→	Zum „Leader“
Gegenwart	→	Zukunft
Stabilität	→	Veränderung
Kurzfristig	→	Langfristig
Wie?	→	Warum?
Anweisung	→	Begeisterung
Autorität	→	Charisma
Komplex	→	Einfach
Logisch	→	Intuitiv
Strategie	→	Vision
Führen	→	Leiten
Delegieren	→	Autorisieren
Antworten	→	Frage

So muss sich auch nach Hirsch-Kreinsen das Verhalten des Managements hinsichtlich ihres Führungsstils ändern:

- Führungskräfte gehen vom „Anweisen“ des Mitarbeiters zum „Coachen und Beraten“ des Mitarbeiters über
- Führungskräfte besitzen die Fähigkeit zur offenen Kommunikation
- Führungskräfte zeigen die Bereitschaft, Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen
- Führungskräfte, insbesondere im mittleren und unteren Management, pflegen einen kooperativ-partizipativen Umgang mit Mitarbeitern
- Führungskräfte werden auf die Aspekte des Qualitätsmanagements und deren Werkzeuge geschult
- Führungskräfte erlangen Qualifikationen, welche sie bei der Steuerung und Moderation von Teams unterstützt
- Führungskräfte werden hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenz gefördert und geschult⁶⁷

Die Reorganisation der Arbeitsabläufe im Zuge der TQM-Implementierung schafft neue autonome Kleinstrukturen wie Produktionscenter und Arbeitsteams, welche eine Verschiebung der innerbetrieblichen Führungskompetenz-Aufteilung zur Folge hat. Führungskräfte sind nun gefordert Selbstregulierungsprozesse einzuführen, um schrittweise, Funktionen sowie Kompetenzen auf die geschaffenen Organisationseinheiten zu übertragen. Die TQM Implementierung ist also

⁶⁷ Vgl. HIRSCH-KREINSEN, H., Resümee. Mitarbeiterorientiertes Qualitätsmanagement in: HIRSCH-KREINSEN, H.(Hrsg.), 1997., S. 271-272

immer mit einem gewissen „Führungsverzicht“ des Managements verbunden.⁶⁸

Eine exaktere Vorgabe, wie Führungsverhalten im TQM auszugestalten ist, kann nur schwer ermittelt werden, da unterschiedlichste betriebliche Gegebenheiten auch jeweils ein spezifisches Vorgehen des Managements voraussetzen, um den vorherrschenden Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Dies unterstreicht auch eine Studie der PR-Agentur „Master & Media“ (2000), welche die vorherrschenden Führungsstile in deutschen Unternehmen untersucht hat. Das Ergebnis lässt den Schluss zu, dass zwar 74% der Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten als „ergebnisorientiert“ beschreiben, doch meist, im Zuge von Mehrfachnennungen, weitere Führungsstile wie „partizipatorisch“ anführen. Einzig und allein der Führungsstil „traditionell“ wurde häufig als Einzelnennung angegeben.⁶⁹

Rothlauf interpretiert dies folgendermaßen, dass Führungskräfte abhängig von den betrieblichen Rahmenbedingungen ihr Führungsverhalten gestalten und gleichzeitig ihren Führungsstil an die eigene Persönlichkeit anpassen.⁷⁰ Verantwortlich für die Fähigkeit zur richtigen Komposition von Führungseigenschaften ist nach Goleman (1999) die so genannte emotionale Intelligenz, welche durch Selbstreflexion, Selbstkontrolle, der Fähigkeit zur Motivation, Empathie und soziale Kompetenz gekennzeichnet ist.⁷¹

68 Vgl. KALKOWSKI, P., Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997. S.23

69 Vgl. MASTER/MEDIA, Zur Rolle der internen Kommunikation in Change-Prozessen, in: SCHNEIDER, G., ERHARDT, G., Erfolg durch Mitarbeiterkommunikation, ManagementBerater 2000/5, S.31, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.223

70 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.223-227

71 Vgl. GOLEMAN, D., Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich, in: Harvard Businessmanager 1999/3, S.28, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.227

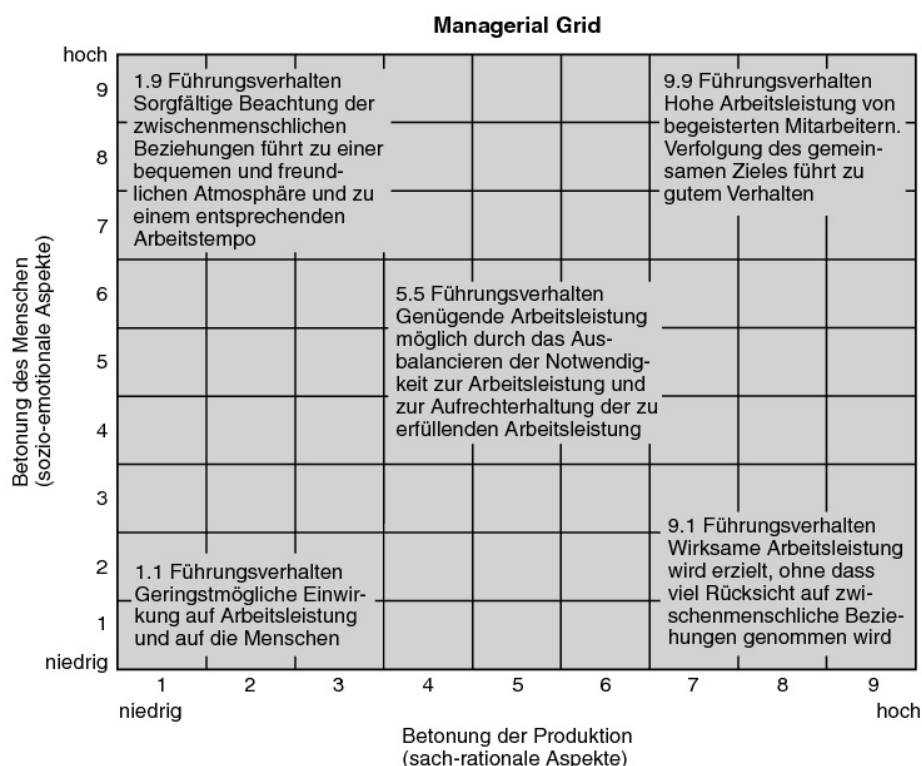


Abbildung 4: GRID-Methode zur Bewertung des Führungsverhaltens

Quelle: GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,

Online im WWW unter URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/managerial-grid.html>

Als Hilfestellung zur Beurteilung des Führungsverhalten ziehen TQM Unternehmen zunehmend das so genannte GRID-Modell heran. Dabei werden Sach- und Menschenorientierung im Führungsverhalten auf zwei Koordinaten aufgetragen. Je nach Ausmaß der Sach- und Menschenorientierung wird ein Punkt im Koordinatensystem ermittelt, welcher den angewandten Führungsstil widerspiegelt. Der im TQM ideale, partizipative Führungsstil repräsentiert ein Maximum an Sach- und Menschenorientierung, wie in Abbildung 3 ersichtlich. So schult das TQM Franchise-Unternehmen der OBI-Baummarktkette ihre Führungskräfte bereits seit den siebziger Jahren mit Erfolg nach dieser Methode.⁷²

3.4.3. Information und Kommunikation

Ein weiterer wichtiger Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit liegt in der Information der Arbeitnehmer und der Kommunikation innerhalb des Betriebes. Durch zunehmende Selbstverantwortung in der täglichen Arbeit bedarf einer ausreichenden Versorgung mit Informationen, um Datenmaterial als Entscheidungsbasis bereitzustellen und den damit im

⁷² Vgl. HESSLER, A., Total Quality Management. Betroffene zu Beteiligten machen, Interview mit OBI-Chef Manfred Maus, in: Absatzwirtschaft 1998/3, S. 50

Zusammenhang stehenden Entscheidungsdruck auf den einzelnen Mitarbeiter zu minimieren. Weiters ist Information das Fundament für die Partizipation der Angestellten, denn nur wer ausreichend informiert ist, kann sich am Betriebsgeschehen maßgeblich beteiligen.⁷³

Dies lässt den Schluss zu, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch Verbesserung des Informationssystems positiv beeinflusst werden kann.⁷⁴ Wie viel Verbesserungspotential das Informationssystem hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit in sich birgt, beweist die Studie des deutschen „Excellence Barometer“. Diese zeigt auf, dass deutsche Arbeitnehmer ihre Zufriedenheit bezüglich des innerbetrieblichen Informationsflusses im verbesserungsfähigen Mittelfeld angesiedelt haben, vergleichbar schlechter bewertet als Mitarbeiterbindung und Führungsverhalten (vgl. Abbildung 5).⁷⁵

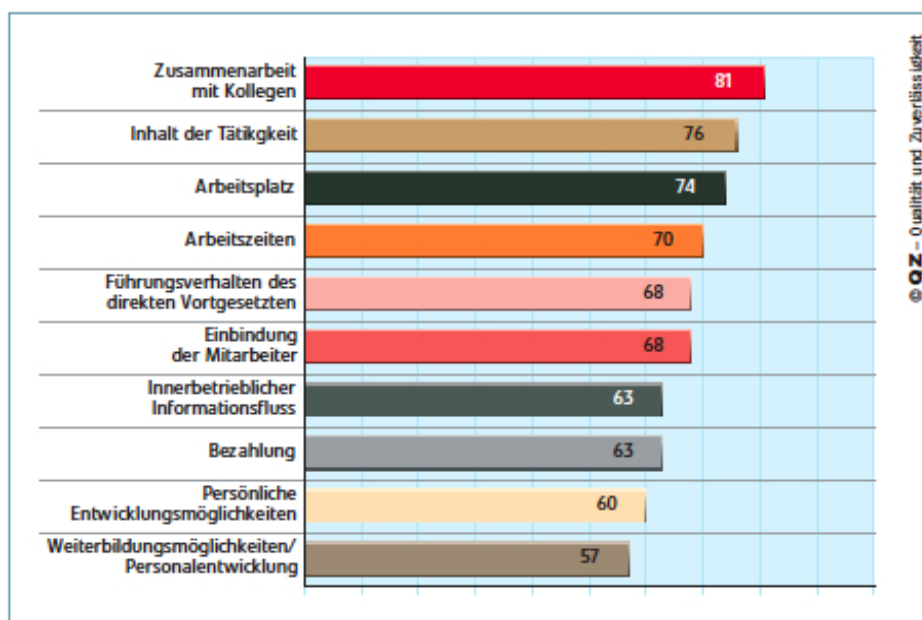


Abbildung 5: Mitarbeiterzufriedenheit mit Teilbereichen ihres Arbeitsverhältnisses (Mittelwerte auf einer Skala von 1-100)

Quelle: BECKER, R., KAERKES, W., EXBA untersucht Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit. Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2006/3, S.21

⁷³ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.237

⁷⁴ KALMUS, M., Produktionsfaktor Kommunikation, Göttingen 1995, S.7ff, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.238

⁷⁵ Vgl. BECKER, R., KAERKES, W., EXBA untersucht Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit. Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2006/3, S. 18-22

Die Auswirkungen eines verbesserten Informationssystems setzen nach Rothlauf auf zwei Ebenen ein:

- **sachliche Ebene:** Der Mitarbeiter erweitert sein Wissen und kann daraus ein besseres Verständnis über die Betriebsprozesse erlangen. Verständnis ermöglicht das „Mitdenken“ und ist die Basis für Engagement und Einbindung in Entscheidungssituationen. Diese Einbindung verlagert Verantwortung auf den Mitarbeiter und dieser kann sich besser mit den betrieblichen Entscheidungen und deren Konsequenzen identifizieren.
- **psychologische Ebene:** Information gibt dem Personal das Gefühl eingebunden und ein wichtiger, zu informierender Part der Gesamtunternehmung zu sein. Diese Einbindung wirkt sich positiv auf die Befriedigung der Selbstverwirklichungsbedürfnisse des Mitarbeiters aus und fördert seine Motivation.⁷⁶

3.4.4. Kommunikationssystem

Doch reicht es nicht aus Information nur bereitzustellen, es bedarf auch eines Kommunikationssystems, das Information gezielt im Unternehmen transferiert. Ganz nach der TQM Philosophie „the next process is your customer“ gilt:

„Information ist eine Ware, die verkauft werden muss – der Mitarbeiter ist Kommunikationskunde“⁷⁷

Kommunikation ist auch Voraussetzung für Veränderungsprozesse, da diese nur durchführbar sind, wenn Akzeptanz und Verständnis für Ziele und Konsequenzen von Veränderungen gegeben sind. Dieses Verständnis ist wiederum nur durch objektiv nachvollziehbare Kommunikation realisierbar.⁷⁸

In der Literatur wird aber darauf hingewiesen, dass, insbesondere bei TQM-Organisationen⁷⁹, sich die Unternehmung ständig im Wandel befindet und daher auch ein Kommunikationssystem sich stetig diesem Wandel unterwerfen muss. Veränderungsbedingt übersteigt die häufige Notwendigkeit der Sonderkommunikation das Ausmaß der Regelkommunikation. Change-Management-Experten empfehlen daher ein so genanntes „internes Implementierungsmarketing“, das im Speziellen auf die Zielgruppen der von der Kommunikation betroffenen Personenkreise eingehen soll und damit die interne Kommunikation wesentlich effektiver

⁷⁶ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.238

⁷⁷ GUTERMANN, S., in: ManagementBerater, 2000, S.27 zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.238

⁷⁸ Vgl. GRASSE, R., Kommunikation statt Information. In: Personalwirtschaft 1999/5, S. 68-70

⁷⁹ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.239

gestalten kann.⁸⁰ Auch die „Master&Media“ Studie bestätigt die Bedeutung interner Kommunikation in Change-Prozessen: 98% der befragten Unternehmen messen interner Kommunikation einen hohen bis außerordentlichen Stellenwert bei.⁸¹

Die Kommunikation im TQM benötigt daher Systeme, welche die Infrastruktur zur Regelkommunikation, aber auch spezielle Instrumente zur Sonderkommunikation in Veränderungssituationen (vgl. Abbildung 6) bereitstellen.

Werkzeug zur Kommunikationsgestaltung sind die Kommunikationsmittel wie Mitarbeiterzeitung, -versammlung, persönliches Gespräch aber auch Aushänge und das betriebseigene Intranet. Generell wird zwischen Einweg-Information und Zweiweg-Kommunikation unterschieden, je nach dem, ob der Informationsfluss einseitig oder in beide Richtungen verläuft. Einweg-Information wie z.B. das Aussenden eines Email-Newsletter an den Personalstab wird sehr häufig angewandt. Im Vergleich zur Zweiweg-Kommunikation aber kann kein Informationsrückfluss stattfinden.

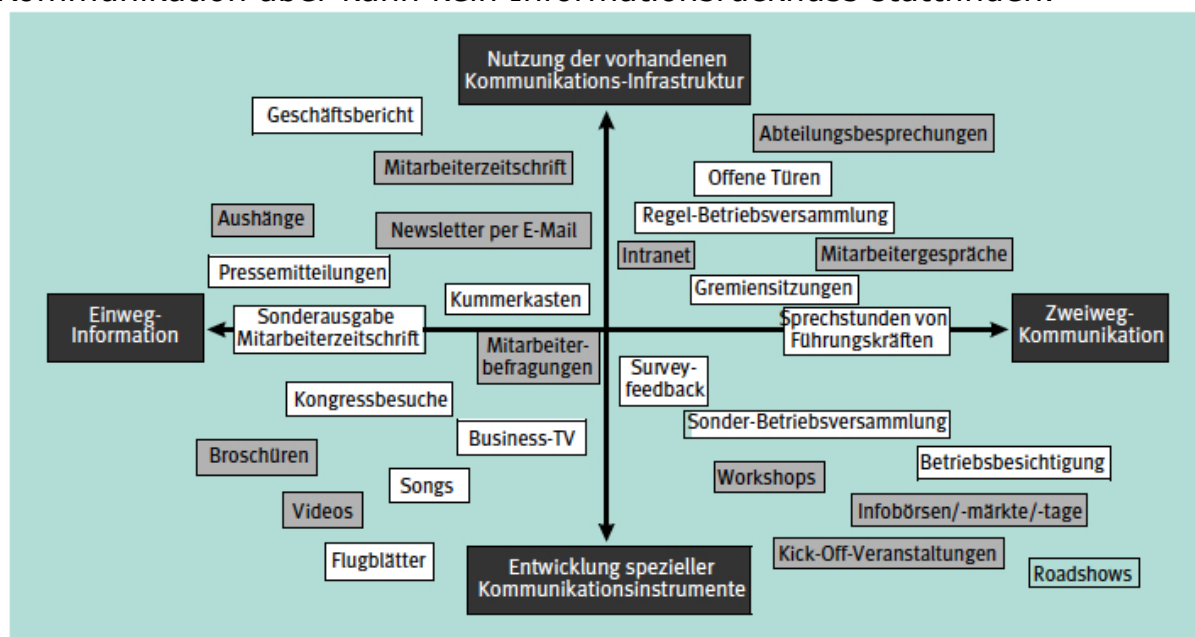


Abbildung 6: Kommunikationsmittel im Change-Management

Quelle: BERNECKER, T., REISS, M., Kommunikation im Wandel. Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents, in: Zeitschrift Führung + Organisation 2002/6, S. 355, Abb.3

Zur Erfüllung der Anforderungen aus dem TQM und den damit einhergehenden Veränderungsprozessen bedarf es daher mehr als reiner Einweginformation, da gegenseitiges Lernen und Gruppensynergieeffekte

⁸⁰ Vgl. BERNECKER, T., REISS, M., Kommunikation im Wandel. Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents, in: Zeitschrift Führung + Organisation 2002/6, S. 353

⁸¹ Vgl. MASTER/MEDIA, Zur Rolle der internen Kommunikation in Change-Prozessen, in: SCHNEIDER, G., ERHARDT, G., Erfolg durch Mitarbeiterkommunikation, ManagementBerater 2000/5, S.31, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.240

nur über gemeinsame Kommunikation umgesetzt werden können. Ebenfalls sind Motivations- und Diagnoseeffekte abhängig vom Informationsrückfluss - folglich der Zweiweg-Kommunikation.⁸²

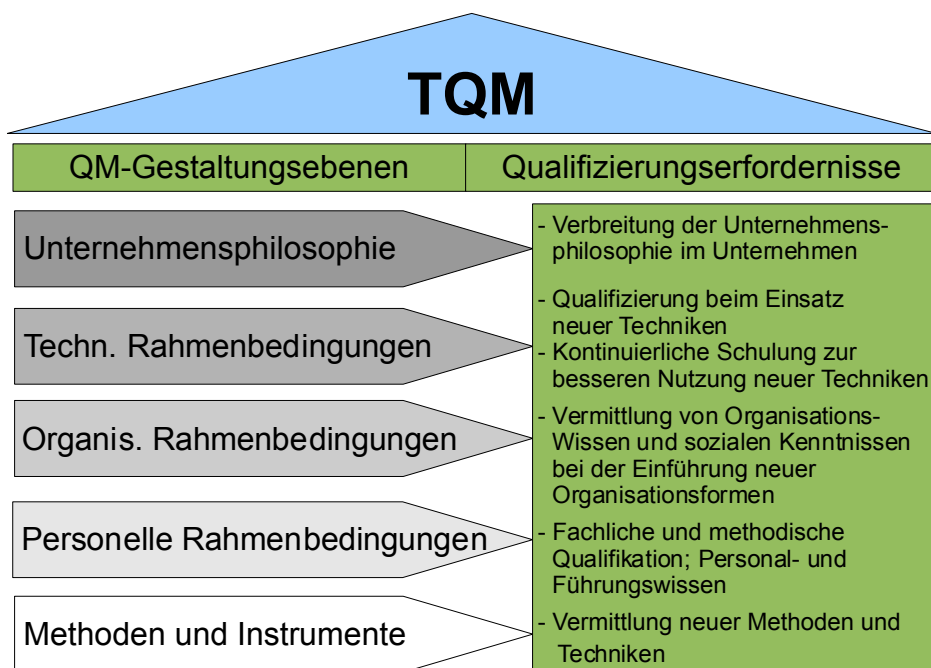
3.4.5. Qualifikation und Weiterbildung

Ein Grundpfeiler des TQM ist, dass Qualitätssteigerung nur über die fortlaufende Weiterbildung aller Mitarbeiter und des Managements erreichbar ist. Ebenfalls erfordern Reorganisationsmaßnahmen im Zuge des TQM immer die breite Qualifikation der Beteiligten.

Qualifikationsmaßnahmen werden an die betriebsspezifischen Gegebenheiten angepasst, doch lassen sich folgende Grundzüge von Qualifikationsmaßnahmen im TQM allgemein erläutern:

- Es wird nicht nur Fachwissen geschult, sondern es werden auch Einsichten und Verhaltensweisen in Zusammenhang mit der Qualitätsphilosophie der Unternehmung an die Beteiligten vermittelt.
- Eine Situationsanalyse der unternehmensspezifischen Situation ist Ausgangsbasis für die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs und die Ausgestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen.
- Der Qualifizierungsprozess wird an Erfahrungsstand, Aufgaben, Ausbildung und Funktion des zu Schulenden individuell angepasst.
- Alle Mitarbeiter und Führungskräfte erwerben und verbessern Schlüsselqualifikationen, also methodische und soziale Kompetenzen wie Werkzeuge zur Fehlersuche und Dokumentation, aber auch Rhetorik, Konfliktlösungskompetenzen, Moderations- und Präsentationstechniken.
- Organisatorische Zusammenhänge, die für ein umfassendes Verständnis des Gesamtprozess notwendig sind, werden allen Mitarbeitern verständlich gemacht.
- Mitarbeiter erlernen den Einsatz von QM-Techniken insofern, als dass sie innerhalb des Managementsystems flexibel und vielseitig einsetzbar sind und auch planende und kontrollierende Tätigkeiten ausüben können.
- Spezielle Zielgruppen der Qualifizierung wie Qualitätsmanager und Führungskräfte erhalten neben der Basisqualifizierung weiterführende Schulungen hinsichtlich Führungstechniken und QM-Werkzeugen.
- Schulungskonzepte sind zielgruppenspezifisch, modular und aufeinander aufbauend gestaltet, so dass auf subjektive Lernmotivation und pädagogische Lernwege Rücksicht genommen werden kann.⁸³

82 Vgl. BERNECKER, T., REISS, M., Kommunikation im Wandel. Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents, in: Zeitschrift Führung + Organisation 2002/6, S. 354



Zeichnung 15: Qualifizierungsmaßnahmen im TQM

Quelle: eigene Darstellung: angelehnt an BETZL, K., HASE, B., MOLL, K., Information und Qualifikation als Voraussetzung für ein mitarbeiterorientiertes, umfassendes Qualitätsmanagement, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997, S.145, Abb.2

3.5. Unternehmenskultur

Unternehmen werden zunehmend mit der Frage konfrontiert, welcher tiefere Sinn hinter der Aufgabe des Wirtschaftens liegt. Das bedeutet, die Aufforderung an Unternehmen sich in der vorherrschenden Wirtschaftsordnung zu legitimieren. Damit rückt mehr und mehr die ethische Qualität der Unternehmung in den Vordergrund. Unternehmen im TQM, welche eine ausgeprägte Unternehmenskultur und -ethik als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Integration des Unternehmens in dessen Umwelt ansehen, müssen sich daher über ihre Rolle in der Gesellschaft im Klaren werden, ihre ethischen Grundsätze formulieren und diese tief in den unternehmerischen Zielsetzungen verankern. Den Mitarbeitern muss diese Kultur genauso vorgelebt werden wie externen Beteiligten. Zusätzlich fördern betriebsinterne Anreizsysteme das gewünschte Verhalten im Betrieb.⁸⁴

83 Vgl. BETZL, K., HASE, B., MOLL, K., Information und Qualifikation als Voraussetzung für ein mitarbeiterorientiertes, umfassendes Qualitätsmanagement, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997, S.145-150

84 Vgl. DIERKES, M., ZIMMERMANN, K., Ethik im Geschäft: Dimension und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Wiesbaden 1991, S.22, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.294-295

Die Unternehmenskultur, auch „Corporate Culture“ genannt, definiert sich als:

„Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“⁸⁵

Dies bedeutet, dass die Unternehmenskultur ein je nach Betrieb unterschiedlich ausgestaltetes Konstrukt von „Spielregeln“ ist, bestehend aus betriebsüblichen Verhaltensregeln und wiederkehrender Handlungsschemata, die in Summe das Erscheinungsbild der Unternehmung prägen.⁸⁶

Rothlauf betont insbesondere die Abgrenzung von „Corporate Identity“ zu Unternehmenskultur, da sich erstere meist über ihre Wirkung nach außen definiert, Unternehmenskultur hingegen sich immer nach innen und außen orientieren muss.⁸⁷

Allgemein gültige Aussagen, wie eine Unternehmenskultur im Sinne des TQM zu gestalten ist, sind nur schwer zu treffen, da Unternehmenskulturen komplexe, nur schwer fassbare Phänomene sind, welche nicht nur durch deren Vielfalt an Orientierungsmuster und Praktiken schwer zu definieren sind, sondern auch immer einen Interpretationsspielraum über dessen Ausdrucksform beinhalten.⁸⁸

3.5.1. Entwicklungsphasen der Unternehmenskultur

Um die Komplexität zu reduzieren, sei darauf hingewiesen, dass eine Unternehmenskultur kein statisches Konstrukt ist, sondern im Laufe der Entwicklung einer Organisation wächst und sich differenziert. So sind nach M. Ward drei „Archetypen“ bzw. Entwicklungsphasen von Unternehmenskulturen im Zusammenhang mit der Betriebsgröße zu beobachten (vgl. Abbildung 7), an deren Übergänge eine weitreichende Veränderung der Unternehmenskultur notwendig ist.⁸⁹

85 GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html>

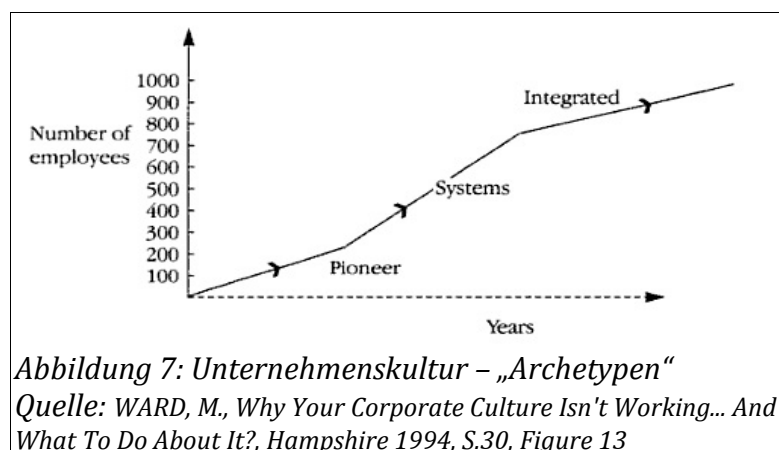
86 Vgl. KÖRNER, M., Das Konzept der Unternehmenskultur, in: WirtschaftsSpiegel 1989/9, S.4, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.298

87 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.298

88 Vgl. SCHREYÖGG, G., Unternehmenskultur, in: BÜHNER, R. (Hrsg.), Managementlexikon, München/Wien 2001, S.801, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.298

89 Vgl. WARD, M., 1994, S.29-30

So pflegen Klein- und Mittelunternehmen eine Kultur der Improvisation und können daher schnell und flexibel auf Situationsänderungen reagieren. Die Ablauforganisation ist nur bedingt explizit definiert und basiert häufig auf zwischenmenschlichen Vereinbarungen, um die Flexibilität des Unternehmens nicht zu gefährden. Doch wenn die Betriebsgröße mit der Zeit wächst, die Anzahl an zu koordinierenden Prozessen steigt und die Komplexität der Abläufe zunimmt, bedarf es einer Systematisierung und Professionalisierung der Betriebsorganisation. Diese Reorganisation des technischen Systems kann aber nur durchgeführt werden, wenn diese Veränderungen auch von allen wahrgenommen werden und sich Verhalten und Wertverständnis der Beteiligten mitentwickeln – es besteht der Bedarf nach Reformierung der Unternehmenskultur. Ähnlich verhält es sich bei der Entwicklung eines Unternehmens zum Großkonzern. Dieses droht vergleichbar dem römischen Reich am Ende seiner Blütezeit, durch seine stetig wachsende Ausdehnung träge und nicht mehr kontrollierbar zu werden. Überforderte Strukturen – wie Ward treffend formuliert „too small to be big and too big to be small“ - bedürfen einer Reintegration in neue, schlankere Organisationseinheiten und einer erneuten Veränderung der Unternehmenskultur.⁹⁰



90 Vgl. WARD, M., 1994, S.30-31

Tabelle 6: Charakteristika der Unternehmenskultur-Archetypen

Quelle: *Eigene Darstellung: angelehnt an WARD, M., Why Your Corporate Culture Isn't Working... And What To Do About It?, Hampshire 1994, S.29-3*

Archetyp	Management-eigenschaften	Kontrolle	Motivationsquellen
„Pionierphase“	Improvisation reaktiv intuitiv	auf zwischen- menschlicher Ebene (Misstrauen und Vertrauen)	Unternehmergeist Pionieridee
„System- stabilisierende Phase“	professionell strukturierend	systematisiert Abläufe festgelegt	Sicherheit des Arbeitsplatzes Zufriedenheit
„Integrations- phase“	bürokratisch	zentral komplex	Macht und Systemerhaltung

3.5.2. Lernende Organisationen

Die obigen Erläuterung machen klar, dass eine Unternehmenskultur nicht nur geschaffen, sondern auch gepflegt, weiterentwickelt und angepasst werden muss. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Notwendigkeit von „organisationalem Lernen“ - dem Anpassungsprozess des sozialen Systems an Umweltveränderungen.

Der US-amerikanische Harvard-Professor Peter Senge hat dazu ein Konzept entwickelt, dass die Grundzüge einer lernenden Organisation auf die Fähigkeit zurückführt, die eigenen Kompetenzen stets zu erweitern und sich an Probleme anzupassen. Ausschlaggebend dafür ist das Gesamtwissen einer Organisation, welche er auf folgende Formel bringt:

$$\text{„Lernen des Individuums + Lernen der Gruppen x Institutionalisierung = organisatorisches Lernen“}^{91}$$

Die entscheidende Aussage darin ist, dass nicht nur der einzelne Mitarbeiter in einer Organisation lernt, sondern auch ganze Gruppen, Abteilungen und der Gesamtbetrieb. Lernen ist also Teil der Arbeit selbst, begleitet alle betrieblichen Prozesse und stellt somit einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Individuen wie auch für die gesamte Unternehmung dar.

91 SIMON, W., Lernende Organisationen? Anatomie eines Begriffes mit Anwendungsrezept, in: Personal 2002/11, S.34

Um umfangreiches organisationales Lernen im Betrieb zu gewährleisten, bedarf es nach der Ansicht von Senge fünf wichtiger Disziplinen:

- Systemisches Denken
- Annahme der Bereitschaft der Menschen zur Weiterentwicklung
- Mentale Modelle
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision
- Lernen im Team⁹²

Lernen kann in diesem Sinne nur stattfinden, wenn einerseits die Lernbereitschaft der Beteiligten aktiviert wird und andererseits auf die unterschiedlichen mentalen Modelle jedes Individuums (persönliche Wirklichkeitskonstruktionen) Rücksicht genommen wird. Somit können Veränderungen und Ziele nur zu einem „wirklichen Anliegen“ der Beteiligten werden, wenn jeder Ideen über positive Auswirkungen der Veränderung entwickeln kann. Senge spricht in diesem Zusammenhang von der Übermittlung von „inneren Bildern einer zukünftigen Wirklichkeit“. Weiters ist das Ergebnis von Teamlernen, soweit Team- und Synergieeffekte genutzt wurden, immer mehr als die Summe der individuellen Lernerfolge, da „vernetztes Wissen“ entsteht. Senge geht dabei nicht von klassischen Ursache-Wirkungskonzepten aus, sondern verweist auf die Notwendigkeit einer systemischen Sicht auf zirkuläre Prozesse.⁹³

Basis für das Verständnis dieser Zusammenhänge ist das systemische Denken, welches im folgenden Kapitel näher beleuchtet wird.

3.5.3. Systemische Betrachtung

Der von Oess geprägte Begriff des „sozio-technischen Systems“ spiegelt die Struktur einer Unternehmung insofern treffend wieder, als er soziale und technische Komponenten nicht als alleinstehende, autarke Elemente betrachtet, sondern auch auf die möglichen Wechselwirkungen zwischen den Mitarbeitern bzw. den Mitarbeitern und der technischen Umwelt hinweist. Bei einer prozessorientierten Betrachtung des Arbeitsprozesses kristallisieren sich Anforderungen an den Input, den Output und der Umwelt – also der äußeren Bedingungen wie z.B. das Betriebsklima – heraus.⁹⁴

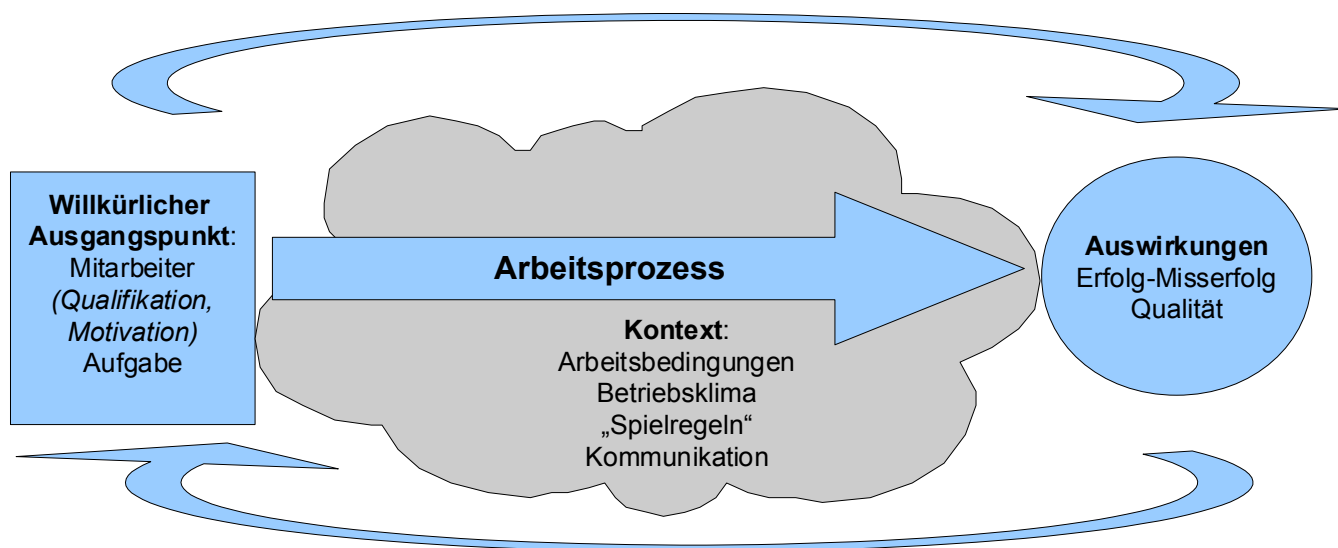
In der systemischen Betrachtung muss man allerdings die Begrifflichkeiten anpassen, da die Worte „Input – Output“ lineare Zusammenhänge suggerieren, welche der Komplexität eines Systems aufgrund von

92 Vgl. SENGE, P., et al., 2008, S. 6-7

93 Vgl. SIMON, W., Lernende Organisationen? Anatomie eines Begriffes mit Anwendungsrezept, in: Personal 2002/11, S.34

94 Vgl. OESS, A., 1993, S. 103-105

Wechselwirkungen und Regelkreisen nicht gerecht werden. Der Input stellt eine willkürliche ausgewählte Ausgangsposition dar, welche nur auf bestimmte Aspekte fokussiert sein kann, die Komplexität der Situation ignoriert und die Dynamik unberücksichtigt lässt. Dies erklärt, warum manche Mitarbeiterorientierungskonzepte, welche auf lineare Ursache-Wirkungsprinzipien beruhen (z.B. Verändere Faktor A, dann verbessert sich Motivation B), zum Scheitern verurteilt sind. Die Idee von Kontrolle über Prozesse wird somit ad absurdum geführt.⁹⁵



Zeichnung 16: Systemische Betrachtung des Arbeitsprozesses

Quelle: eigene Darstellung

Die Grundprämisse systemisch-konstruktivistischen Denkens ist, dass keine Aussage über Wirklichkeiten gemacht werden können. Es geht darum, im sprachlichen Austausch zu erfahren, welche Wirklichkeitskonstruktionen jedes Mitglied eines Systems hat und ob gemeinsam eine Realität konstruiert werden kann, die alle Beteiligten als sinnvoll und nützlich erleben. Somit geht es bei Mitarbeitergesprächen, Planungssituationen und letztlich auch bei der Implementierung eines TQM Systems um die Schaffung eines Kontexts, in welchem alle Beteiligten bereit sind ihre Ideen zu den vorliegenden Vorschlägen kritisch und wertschätzend zu äußern, Befürchtungen Ausdruck zu verleihen und mögliche positive Auswirkungen auf den Berufsalltag zu erfinden.⁹⁶

Regelkreise oder besser Interaktionsmuster entstehen dadurch, dass Person A eine Aussage tätigt – Person B sie auf eine gewisse Art und Weise interpretiert. Die von Person B zurückgesandte Antwort bezieht sich aber nur auf seine eigene individuelle Interpretation der Aussage A's. Es

⁹⁵ Vgl. SIMON, F., 2007, S. 16-23

⁹⁶ Vgl. SIMON, F. et. Al, 1998, S.23ff

entstehen undurchbrechbar wirkende Kommunikationsspiralen, welche sehr anfällig für Missverständnisse sind. Dies ist leicht nachvollziehbar, wenn man daran denkt, dass jede Person (vgl. Person A/B) aufgrund der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen reagiert. Wenn die beiden Wirklichkeitsbilder zunehmend auseinanderdriften, kommt es zu Konflikten und/oder Kontaktabbruch. Als Lösungsvorschlag bringt die systemische Organisationsforschung neben der Kommunikationsebene eine zweite Ebene mit ein – die Handlungsebene. Dabei soll gezielt rückgefragt werden, wie jemand eine Aussage, einen Sachverhalt versteht und durch dieses Feedback, gemeinsam unter Einbeziehen aller Beteiligten eine Vision, eine gemeinsame Realität erarbeitet werden. Um dies in einem praktischen Zusammenhang zu verstehen, empfiehlt sich das Studium von Praxisberichten, welche genau diese Problematik widerspiegeln. Hierzu sei auf den Erfahrungsbericht der „Hill's Pet Nutrition“ einer Tochterfirma von „Colgate-Palmolive“ hingewiesen: „Wie Manager und Mitarbeiter von vier sehr unterschiedlichen Betriebsstätten lernten, gemeinsam zu lernen“⁹⁷.

Somit ist es als bewiesen zu betrachten, dass die Entwicklung einer Unternehmenskultur gegenseitiges Lernen, Verständnis und Akzeptanz aller Beteiligten, vor allem des Managements, voraussetzt und das Einbeziehen moderner Organisationstheorien fordert. Tomaschek postuliert dabei die Sichtweise des Managements, welches zum Verständnis des soeben dargestellten systemischen Betrachtens notwendig ist, mit der Differenzierung der Auffassungen von Aussagen in zwei Ordnungen – einer veralteten linearen sowie der systemischen Herangehensweise:⁹⁸

Tabelle 7: Systemische Herangehensweise: interne Kommunikation

Quelle: TOMASCHEK, N., 2003, S. 49-50

Lineare Auffassung (Kybernetik) 1.Ordnung	Systemische Auffassung (Kybernetik) 2. Ordnung
Das Problem („eine Sache“) wird als „Etwas an sich“ angenommen.	Das Problem („die Sache“) wird als Teil und bezogen auf einen wechselnden Kontext angesehen.
Ein Experte arbeitet mit der – behandelt die – „Sache“	Eine Expertin arbeitet mit der Auffassung des Menschen von der „Sache“.
Eine Person entdeckt die „Sache“ wie sie ist. Die „Sache“ hat nur eine Version .	Eine Person erzeugt ein Verständnis dessen, was die „Sache“ ist, und das ist nur eine von vielen möglichen Versionen .
Eine persönliche Veränderung kann von außen gesteuert werden und ist daher vorhersagbar .	Eine persönliche Veränderung entsteht spontan von innen , und man kann nie wissen, was es sein, wie es aussehen oder wann es passieren wird.

⁹⁷ SENGE, P., et al., 2008, S. 498-505

⁹⁸ TOMASCHEK, N., 2003, S. 49-50

3.5.4. Positive und negative Auswirkungen der Unternehmenskultur

Die Auswirkungen von Unternehmenskulturen können sich je nach Ausgestaltung und individueller Rahmenbedingungen unterschiedlich manifestieren. In Unternehmen mit stark ausgeprägten Kulturen lassen sich aber nach Schreyögg folgende positive und negative Effekte beobachten:⁹⁹

Tabelle 8: Wirkungen ausgeprägter Unternehmenskulturen

Quelle: *eigene Darstellung, angelehnt an SCHREYÖGG, G., Unternehmenskultur in: BÜHNER, R. (Hrsg.), Managementlexikon, München/Wien 2001, S.804ff, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.302-304*

Positive Effekte	Negative Effekte
Orientierungsleistung: In stark ausgeprägten Kulturen herrscht Übereinstimmung über Grundwerte und Orientierung der Unternehmung – auch ohne formale Regelung machen alle „das Richtige“ im Sinne der gemeinsamen Vision.	Starke Verfestigung der Kultur Ist einmal eine ausgeprägte Unternehmenskultur herangewachsen, schwindet die Akzeptanz von Veränderung – Kritik und Verbesserungsvorschläge werden als Angriff auf die Kultur gewertet.
Effektive Kommunikation: Organisationseinheiten sind in starken Kulturen eng miteinander vernetzt - Schnittstellenkommunikation vereinfacht Abstimmungsprozesse.	Innovationsbarrieren Aufgrund der starken emotionalen Bindung der Beteiligten an die Wertvorstellungen einer Kultur fehlt ein notwendiges Maß an Unbefangenheit und Offenheit gegenüber neuen, innovativen Ideen.
Schnelle Entscheidungsfindung: Eine gemeinsame Realität, gemeinsame Sprache und breit akzeptierte Vision erleichtern Entscheidungs- und Konsensfindung enorm.	
Motivation und Teamgeist: Die starke Kultur bewirkt eine hohe Motivations- und Teambereitschaft aufgrund der Identifikation mit den gemeinsamen Zielen.	

3.6. Selbstorganisation und Dezentralisierung

Die Mitarbeiterorientierung im Sinne des TQM muss auch so verstanden werden, dass Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation dem Ziel unterworfen werden, Mitarbeiter bestmöglich zu aktivieren, Identifikation mit der Unternehmung zu erreichen und Kreativität und schöpferisches Denken zu fördern.¹⁰⁰ Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn, im Gegensatz zur klassischen Arbeitsteilung, die betriebliche Ablauforganisation derart gestaltet wird, dass der Gesamtarbeitsumfang auf Gruppen verteilt wird und dadurch jeder an allen Teilprozessen teilhaben kann.¹⁰¹

99 Vgl. SCHREYÖGG, G., Unternehmenskultur in: BÜHNER, R. (Hrsg.), Managementlexikon München/Wien 2001, S.804ff, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.302-304

100 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.270

101 Vgl. OESS, A., 1993, S.197

Die Qualität der Arbeit wird somit in den Mittelpunkt gerückt - man spricht von „Humanisierung der Arbeit“ durch:

- Job Enlargement: Arbeitserweiterung
- Job Rotation: Arbeitsplatzwechsel durch Rotation
- Job Enrichment: Bereicherung der Arbeit¹⁰²

Weiters müssen geschaffene Gruppen- und Kleinstrukturen mit Kompetenzen und Verantwortungen ausgestattet werden, um ihnen ein notwendiges Maß an Selbstverantwortung zu übertragen.¹⁰³ Eine Reihe von tiefgreifender organisatorischer Umstrukturierungen ist die Folge.

Zur Umsetzung der Forderung nach kleinen Strukturen wie

- Teams und Gruppen
- Center (Leistungs-, Cost-, bzw. Profitcenter)

müssen netzwerkartig Organisationseinheiten geschaffen und miteinander verknüpft werden. Als Konsequenz dieser Veränderung bedarf es auch einer Reorganisation der Hierarchieebenen (Selbstorganisation) sowie der Aufteilung von Funktionen, Kontroll-, Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen (Dezentralisierung).

In weiterer Folge müssen aufgetrennte Funktionen und Kompetenzen in die Organisation der geschaffenen Kleinstrukturen integriert werden, um so die eigenverantwortliche Steuerung der einzelnen Organisationseinheiten zu gewährleisten.¹⁰⁴

Nach Kalkowski ist im Zuge der Reorganisation insbesondere der Setzung von quantifizierbaren Zielvereinbarung ein hoher Stellenwert beizumessen. Der Veränderungsprozess fordert den Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen genauso wie die Einplanung von Zeitspielräumen für die schrittweise Umsetzung von Reorganisationsprozessen.

102 Vgl. OESS, A., 1993, S.268

103 Vgl. KALKOWSKI, P., Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997. S.17-18

104 Vgl. WARNECKE, H.J., Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg/New York 1992, zitiert nach KALKOWSKI, P., Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997. S.18

Zusammenfassend sind Ansatzpunkte für die fortschreitende Dezentralisierung als solche definiert:

- die objektorientierte Segmentierung und Divisionalisierung bestehender zentraler Organisationseinheiten
- die Verringerung der Anzahl von Hierarchieebenen bei weitgehender Streuung der Entscheidungskompetenzen
- die Neudefinierung der Managementaufgaben
- die Implementierung von Gruppen- und Projektarbeit
- die zunehmende Autonomisierung von geschaffenen Kleinstrukturen¹⁰⁵

3.6.1. Teambuilding

Die Bildung von formellen Arbeitsgruppen ist der Kern der Reorganisation in Richtung Selbstorganisation in Kleinstrukturen. Als Beispiel für die Implementierung von Teamstrukturen soll der US-amerikanische Automobilzulieferer „Fawn Industries“ dienen.

Als das Unternehmen 1994 ein TQM-System implementierte, stand es vor der Herausforderung die Arbeitsorganisation auf Teamstrukturen umzustellen. Der eingesetzte Qualitätsdirektor Steve Pautz teilte das Werk in kundenorientierte Mikro-Firmen auf und überließ ihnen Selbstentscheidungskompetenzen sowie diverse budgetäre Freiheiten, welche es ihnen ermöglichte selbständig Zielvereinbarungen zu formulieren. Die Bildung eines neuen Managementteams, ein erfolgskritisches Unterfangen im Zuge der Implementierung, löste er dabei durch ein vierstufiges Teambuilding-Programm:

1. Eine Basis schaffen

Die Teammitglieder werden versammelt und Vorbehalte gegen geplante Veränderungsprozesse diskutiert und bereinigt. Die Zielvorstellungen der Teammitglieder werden diskutiert und auf Linie gebracht, Rollenaufteilung und Verhaltensregeln innerhalb der Gruppe fixiert und eine gemeinsame Vision erarbeitet. Entscheidungen müssen generell von der Gruppe als Gesamtheit gefällt werden.

2. Einen Plan entwickeln

Zielvorstellungen werden konkretisiert und anhand quantifizierbarer Kennzahlen festgelegt. Das Team wird in zwei Untergruppen geteilt, um einerseits den Veränderungsprozess voranzutreiben und andererseits das Tagesgeschäft weiterzuführen. Jedem Teammitglied wird die Verantwortung zur Umsetzung eines Ziels übertragen und der Entwicklungsprozess periodisch überwacht.

¹⁰⁵ Vgl. KALKOWSKI, P., Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997. S.18-19

3. Die Umsetzung

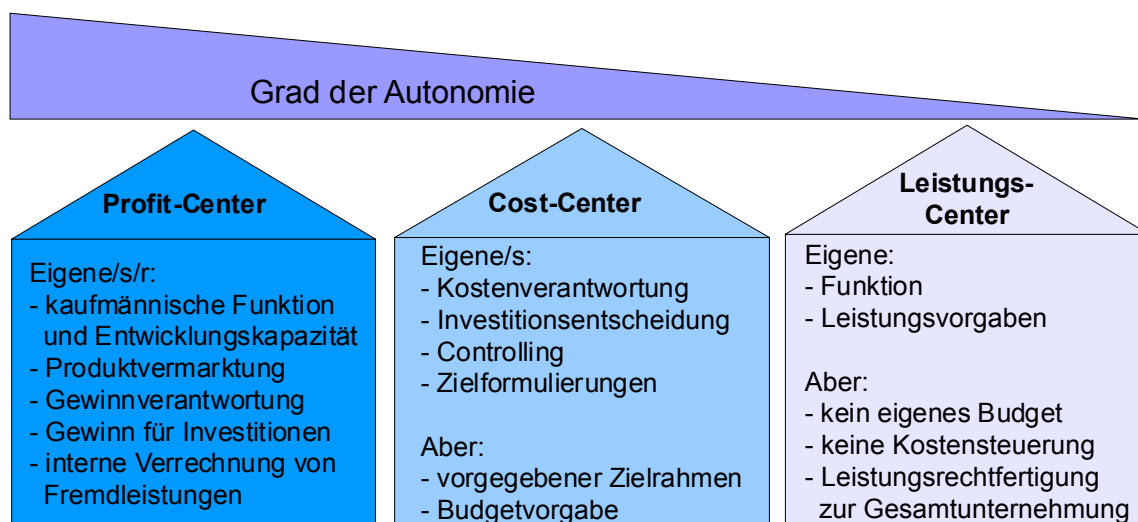
Kennzahlen über die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit werden überprüft, Verbesserungspotentiale analysiert und konkrete Verbesserungsziele inklusive Zeithorizont vereinbart. Die Teammitglieder kommunizieren regelmäßig die Entwicklung der in ihrer Verantwortung liegenden Zielerreichung an die Gruppe.

4. Die Fortführung

In weiterer Folge zeigt sich der Erfolg der ersten drei Phasen. Schwachstellen im bisherigen Teambildungsprozess werden isoliert und daraus resultierende Defizite verbessert.¹⁰⁶

3.6.2. Implementierung von Produktionscentern

Viele TQM-Unternehmen teilen ihre zentralen Organisationseinheiten in unterschiedlichste Produktionscenter auf und verleihen ihnen Schritt für Schritt mehr Selbstorganisationskompetenzen. Kalkowski teilt Produktionscenter im Sinne des TQM in drei Kategorien ein:



Zeichnung 17: Einteilung von Produktionscenter im TQM

Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an KALKOWSKI, P., Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997. S.20

Im Zuge der TQM-Implementierung können die einzelnen Kategorien von Produktionscenter auch als Entwicklungsschritte zur umfassenden Betriebsreorganisation angesehen werden.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. OTTO, B., Erfolgreich durch Teamarbeit – auch des Managements Rollenspiel, in: Quality Engineering 1996/12, S.8

¹⁰⁷ Vgl. KALKOWSKI, P., Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), 1997. S.20

3.7. Weitere Subsysteme des TQM

Wissenschaft und Unternehmenspraxis haben dem TQM im Laufe der Entwicklung unterschiedlichste Subsysteme zur effizienteren Gestaltung von Managementsystemen hinzugefügt. Folgend werden einige der wichtigsten Systeme genannt.

3.7.1. Zielvereinbarungen

Im Zuge der Hierarchieabflachung im TQM bedarf es des Einsatzes von Zielvereinbarungen, um geschaffenen Organisationseinheiten eine Basis zur Leistungsbeurteilung sowie Anreizsetzung zu geben.

Zielvereinbarungen können daher auch als ein geeignetes Steuerungs- und Führungsinstrument angesehen werden, das zusätzliche Motivationseffekte auf die Beteiligten haben kann¹⁰⁸.

Nach BINNER bestehen Zielvereinbarungen aus folgenden Komponenten:

- Zielinhalt
- Erfüllungszeitraum
- Zielverantwortlichkeiten
- Vorgabe von Arbeitsintensität und Aufwand
- zu verwendende Mittel und Ressourcen
- Rahmenbedingungen
- Zielerreichung
- Messung/Dokumentation der Zielerreichung
- Fortsetzung der Zielerreichung¹⁰⁹

Wichtig ist dabei, dass es sich um Zielvereinbarungen und nicht um Zielvorgaben handelt – Ziele müssen daher aus einem Konsens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entstehen.

Ein effektive Methode zur Festlegung der Zielvereinbarungen ist ein persönliches Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter. Dabei ist auf möglichst eindeutige und präzise Formulierung der Ziele genauso zu achten wie auf die Tatsache, dass Ziele messbar, herausfordernd, aber auch erreichbar sein sollten. Die Ziele spiegeln die Gesamtaufgabe des Mitarbeiters wider, beinhalten eine klare Prioritätssetzung und sind möglichst frei von Widersprüchen gestaltet. Die Mitarbeiter sollen zudem die Gelegenheit erhalten, zur Zielerreichung ihr kreatives und innovatives Potential zu nutzen – eine zu detaillierte Zielsetzung könnte dies unterbinden. Schlussendlich ist stetiges Feedback ein essentielles

¹⁰⁸ Vgl. ROHTLAUF, J., 2010, S.245

¹⁰⁹ Vgl. BINNER, H., 2002, S.143-144

Werkzeug, um den Betroffenen über die Entwicklung der Zielerreichung am aktuellen Stand zu halten.¹¹⁰

3.7.2 Balanced Scorecard

Eine innovative und spezifische Form von Zielvereinbarungsinstrumenten stellt die so genannte „Balanced Scorecard“ dar. Das Konzept der Balanced Scorecard umfasst dabei Messmethoden für den unternehmerischen Erfolg und greift, im Vergleich zu alten Messmethoden, nicht mehr nur auf finanzielle Leistungskennzahlen zurück, sondern auch auf weitere erfolgskritische Faktoren wie Innovationsperspektive, Prozessleistung und Kundenbedürfnissen, welche mit finanziellen Erfolg verlinkt sind. Eine gemeinsame Betrachtung dieser Faktoren erfolgt über Ursache-Wirkungsmodelle, welche wiederum als Grundlage für die Ermittlung von geeigneten Messgrößen dient.¹¹¹

Dabei wird wie folgt vorgegangen. Aus der Unternehmensvision werden

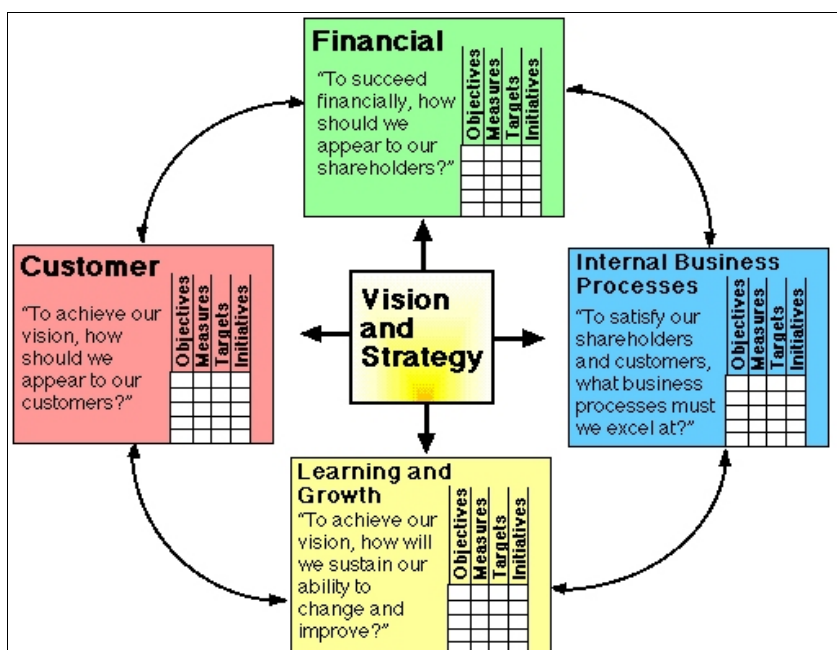


Abbildung 8: Modell: Balanced Scorecard

Quelle: LEMBKE, G., Was ist die Balanced Scorecard? Präsentation und Einsatzfelder, Online im WWW unter URL:

<http://www.kmu-blog.info/was-ist-die-balanced-scorecard-praesentation-und-einsatzfelder.html>

strategische Ziele, welche sich an unterschiedlichste betriebliche Perspektiven orientieren, abgeleitet und deren Wechselwirkungen in Ursache-Wirkungsmodellen abgebildet. Für jedes strategische Ziel wird nun eine Messgröße entwickelt und eine operative Zielvereinbarung getroffen.

¹¹⁰ Vgl. COMELLI, G., ROSENSTIEL, L. v., 1995, S.78

¹¹¹ Vgl. KAPLAN, R., NORTON, D., 1997, S.21ff

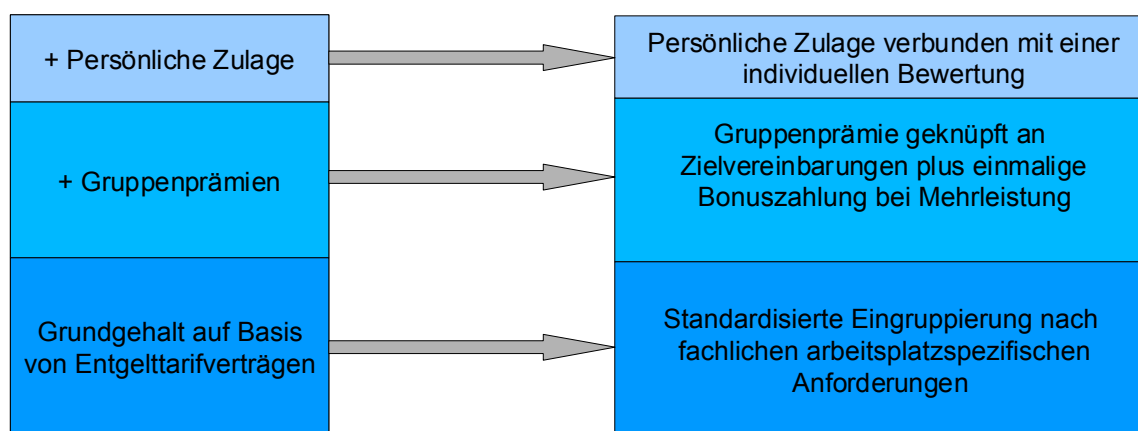
Im letzten Schritt werden den operativen Zielen geeignete Maßnahmen zur Umsetzung hinzugefügt.¹¹²

3.7.3. Entlohnungssysteme

Die Implementierung und Führung eines TQM-Systems fordert von den Angestellten ein hohes Maß an Flexibilität, Qualitätsbewusstsein und Energie, welche entsprechend honoriert werden sollten. Auch die im TQM vorgesehene Reorganisation des Betriebs in kleine Organisationseinheiten wie Gruppen verlangt nach Entlohnungssystemen, die auch an Zielvereinbarungen geknüpft werden können. Es verwundert daher nicht, dass TQM Unternehmen ihre Entlohnungs- und Anreizsysteme an diese Forderungen anpassen.¹¹³

Es gilt traditionelle und starre Entlohnungssysteme durch flexible, oft auch mehrschichtige Systeme zu ersetzen. Als ein erfolgreiches Beispiel für dessen Umsetzung wird folglich das gruppenorientierte Entgeltsystem der B.Braun Melsungen AG erläutert.¹¹⁴

Diese hat, im Zuge der Umstellung auf Gruppen-Arbeitsorganisation, ihr prämiengestütztes Akkordlohnsystem auf ein dreistufiges leistungsorientiertes Vergütungssystem umgestellt. So setzt sich der Lohn der Mitarbeiter nun aus drei Entgeltkomponenten zusammen:



Zeichnung 18: Dreistufiges Vergütungssystem der Melsungen AG

Quelle: eigene Darstellung: angelehnt an ROSS, U., HECKER, D., Entlohnungssystematik Gruppenarbeit in der B. Braun Melsungen AG, in: JÖNS, I. (Hrsg.), Wiesbaden 2008, S.199, Abb.1

Dies bedeutet, dass jeder Angestellte ein nach standardisierten Verfahren festgelegtes Grundgehalt erhält, basierend auf den Entgelttarifverträgen

¹¹² Vgl. FISCHER, O., Alles auf eine Karte, in: ManagerMagazin 1999/10, S.258, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.253

¹¹³ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.258-259

¹¹⁴ Vgl. ROSS, U., HECKER, D., Entlohnungssystematik Gruppenarbeit in der B. Braun Melsungen AG, in: JÖNS, I. (Hrsg.), 2008, S.197-205

sowie dem Grad der Qualifikation im Zusammenhang mit den geforderten Kenntnissen. Dabei ist hervorzuheben, dass nur Qualifikationen entlohnt werden, die auch in der Funktion des Mitarbeiters gefordert sind. Bereitgehaltene Qualifikationen über das geforderte Maß hinaus werden nicht berücksichtigt. Zusätzlich zum Grundentgelt beziehen die Mitarbeiter Gruppenprämien, welche an die Zielvereinbarungen einer Entgeltgruppe geknüpft ist. Somit erhält jeder Beteiligte einer Gruppe die gleiche Prämie. Wenn die Zielvereinbarungen erreicht werden, wird die Gruppenprämie in voller Höhe ausbezahlt, bei Nicht-Erreichung wird die Prämie reduziert. Falls die Ziele gar übertroffen werden, besteht die Möglichkeit, einmalig im Verrechnungszeitraum, eine Bonuszahlung zu erhalten. Die letzte Stufe des Vergütungssystems sieht die Auszahlung einer persönlichen Zulage vor, welche das Ziel verfolgt, Gruppenarbeit unterstützendes Verhalten der Mitarbeiter zu belohnen. Grundlage für die Ermittlung der persönlichen Zulage ist die halbjährliche Mitarbeiterbewertung, welche nach einem genormten Punktesystem eines Bewertungskatalogs durchgeführt wird. Bewertet wird Flexibilität, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit des Einzelnen in der Gruppe. Je nach erreichter Punktezahl wird darauf hin die persönliche Zulage berechnet.¹¹⁵

Durch die Implementierung dieses Systems, gelang es der Melsungen AG ein zeitgerechtes Entlohnungssystem zu schaffen, welches der Neustrukturierung in kleine Organisationseinheiten mehr als gerecht wird.

3.7.4. Benchmarking

Das Benchmarking, ein weiteres Messverfahren, welches im TQM eingesetzt wird, soll der Unternehmung die Möglichkeit bieten, sich stets mit den besten und marktführenden Strukturen zu vergleichen. Ein zum Vergleich herangezogener, angestrebter Standard wird dabei als „Benchmark“ bezeichnet.

Nach CAMP ist Benchmarking ein kontinuierlicher Prozess, welcher Unternehmen erlaubt sich auch mit Betrieben anderen Branchen zu vergleichen, Schwachstellen der eigenen Unternehmung zu finden und auf dessen Basis Verbesserungs- und Lösungsvorschläge zu ermitteln.¹¹⁶

Ziel des Benchmarkings ist die stetige Verbesserung von diversen Leistungskennzahlen, welche sich auf erfolgskritische Faktoren wie im Falle des TQM der Kundenorientierung, Prozessverbesserung und weiteren Zielsetzungen des TQM bezieht.

¹¹⁵ Vgl. ROSS, U., HECKER, D., Entlohnungssystematik Gruppenarbeit in der B. Braun Melsungen AG, in: JÖNS, I. (Hrsg.), 2008, S.197-205

¹¹⁶ Vgl. CAMP, R.C., Benchmarking, München 1994, S.13, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S. 424-425

Die Vorgehensweise ist dabei folgende:

1. Bestleistung definieren
2. eigene Leistung analysieren
3. Leistungsdefizite identifizieren
4. Schwachstellen beseitigen¹¹⁷

Benchmarking-Ziele im TQM sind mehrdimensional, um den unterschiedlichen Zielausrichtungen des TQM gerecht zu werden. Ausgangspunkt für den Vergleich sind dabei alle Prozesse, von der strategischen Ebene bis hin zu operativen Prozessfunktionen.¹¹⁸

Demnach können unterschiedlichste betriebliche Objekte zum Benchmarking-Vergleich herangezogen werden:

- Produkt-Benchmarking
- Prozess-Benchmarking
- Strategie-Benchmarking

Zu bestimmen ist auch die Referenzebene, mit welcher Organisationsstruktur verglichen wird. Dabei können interne Strukturen wie betriebseigene Prozesse, Leistungen oder konzerneigene Subunternehmen genauso verglichen werden wie das Unternehmen selbst mit marktführenden Betrieben sowie Konkurrenten und Kooperationspartner.¹¹⁹

3.7.5. Beschwerdemanagement

Nach Stauss und Seidel sind die Aufgaben des Beschwerdemanagements hinsichtlich der Aktion zum Kunden als solche definiert:

1. Beschwerdestimulierung
2. Beschwerdeannahme
3. Beschwerdebearbeitung
4. Beschwerdereaktion

Zeitgleich müssen begleitende betriebsinterne Maßnahmen zum Beschwerdemanagement greifen:

1. Beschwerdeauswertung
2. Beschwerdecontrolling
3. Beschwerdereporting
4. Beschwerdeinformations-Nutzung¹²⁰

¹¹⁷ LEIBFRIED, H.J., MCNAIR, C.J., Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg 1993, S.45, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.426

¹¹⁸ Vgl. Vgl. BINNER, H., 2002, S.298

¹¹⁹ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.430-436

Der Kunde soll zur Setzung einer Beschwerde bei Unzufriedenheit stimuliert werden, um die Identifikation der Ursachen von Kundenunzufriedenheit zu ermöglichen. Dies geschieht z.B. durch die Einführung einer kostenlosen Supporthotline, welche jegliche finanzielle Hürden für die Beschwerdesetzung seitens des Kunden beseitigt. Weiters muss das Verhalten der Mitarbeiter bei der Beschwerdeannahme so gestaltet werden, dass möglichst alle Potentiale zum Abbau der Unzufriedenheit des Kunden ausgeschöpft werden. Höflichkeit und Sachlichkeit sind bei der Beschwerdeannahme von entscheidender Rolle. Die Kontaktaufnahme ist dabei schriftlich zu dokumentieren, um Missverständnissen vorzubeugen. Um für die Beschwerdebearbeitung auf alle notwendigen Daten zurückgreifen zu können, müssen Informationsmanagementsysteme so angepasst werden, dass Mitarbeiter bei der Beschwerdeabwicklung schnell und kompetent auf die Anfragen und Wünsche des Kunden eingehen können. Als Reaktion auf die Beschwerde ist dem Kunden zeitgleich zu vermitteln, dass einerseits seine Beschwerde registriert wurde und andererseits ihr auch die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ein Kompensationsvorschlag seitens des Unternehmens wird möglichst zeitnah gesetzt, um den Kunden für die entstandenen Unannehmlichkeiten zu entlohnem.¹²¹ Manche TQM-Unternehmen wie z.B. die Firma Xerox setzen sich gar das interne Ziel, eingehende Beschwerden innerhalb von 48h zu bearbeiten.¹²² So können nach Müller (1996) 82% der unzufriedenen Kunden, deren Beschwerde sofort bearbeitet wurde, zurückgewonnen werden. Bei verspäteter Reaktion 54% und bei unbeantworteten Beschwerden nur mehr 19% der unzufriedenen Kunden.¹²³

Neben der Aktion zum Kunden ist auch die interne Beschwerdeauswertung von entscheidender Bedeutung. Hierbei werden die gesammelten Beschwerde- und Reklamationsprotokolle ausgewertet, um Rückschlüsse auf betriebliche Schwachstellen anstellen zu können. Erfolgskritisch ist dabei meist der Detailgrad der Beschwerdeprotokollführung, je mehr Information diese enthalten und je präziser diese formuliert sind, desto einfacher gestaltet sich dessen Auswertung. Es werden Analysen der Beschwerden angestellt, um die Quantität der Beschwerden innerhalb eines Zeitraums und die Qualität der Beschwerden als Ursachenforschung zu erheben. Aus den quantitativen Ermittlungen lassen sich Kennzahlen ableiten, welche für Zielsetzungen hinsichtlich des Beschwerdemanagements heranziehen lassen. Aus den Daten der

120 Vgl. STAUSS, B., SEIDEL, W., Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern- Kunden binden, 5. Auflage, München 2007, S. 82, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S. 177

121 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.178-188

122 TÖPFER, A., GREFF, G., Servicequalität am Telefon, Köln 1995, S.185 zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.187

123 MÜLLER, H., Service-Marketing. Berlin/Heidelberg 1996, S.263, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.188

qualitativen Beschwerdeauswertung lassen sich wertvolle Informationen über die Fehlerherkunft und über die betroffene Kundenzielgruppe gewinnen. Eine Untersuchung von Strienig (1995) hat gezeigt, dass hauptsächlich Verwaltungsfehler (70%), wie Fehler in Rechnungen, falsche Auslieferungen und Terminverfehlungen, Ursachen für Beschwerden von unzufriedenen Kunden sind. Produktfehler, wie schlechte Verarbeitung, Verkauf von fehlerhafter Ware etc. hingegen sind nur für ca. 30% der Beschwerdefälle verantwortlich.¹²⁴

Die ausgewerteten Beschwerdedaten können nun dem Beschwerdecontrolling zugeführt werden. Das bedeutet, dass das Beschwerdemanagement und deren Zielsetzungen ständig an aktuelle Vorkommnisse und ermittelte Kennzahlen angepasst wird, um dem gesetzten Ziel der Kundenzufriedenheit einerseits und der Kostenreduktion durch Fehlerbeseitigung andererseits Genüge zu tun. Weiters liegt die Aufgabe des Beschwerdecontrollings darin, laufend die Entwicklung des Beschwerdemanagements hinsichtlich ihrer Zielsetzungen zu überwachen und gegebenenfalls zu steuern. Rückschlüsse aus der Beschwerdeüberwachung müssen an alle betroffenen Mitarbeiter kommuniziert werden, so dass diese geeignete Verbesserungsmaßnahmen treffen (Beschwerdereporting) und jederzeit auf dokumentierte Daten der Beschwerdeauswertung zurückgreifen können (Beschwerdeinformationsnutzung). So implementieren TQM-Unternehmen Dokumentationssysteme, welche mittels Schlagwortsuche oder diverser Suchfunktionen einen für die Mitarbeiter zugänglichen Informationspool aller bisher gesammelter Erfahrungswerte darstellen und so gewährleisten, dass alle Beteiligten aus dem Beschwerdemanagement lernen und profitieren können.¹²⁵

124 Vgl. STRIENIG, H.D., Chefsache Gemeinkostenmanagement. Reserven entdecken und ausschöpfen, Landsberg/Lech, 1995, S.37, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.191

125 Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.188-194

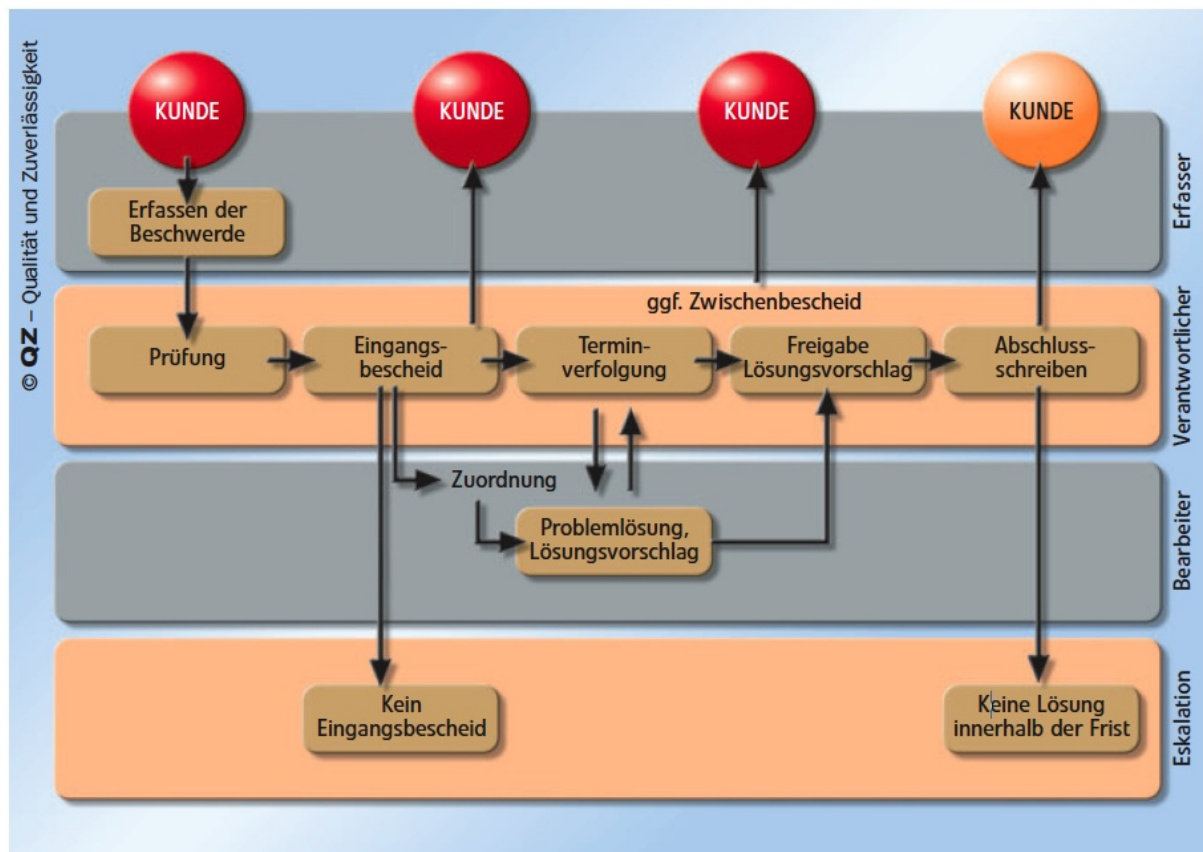


Abbildung 9: Muster - Ablaufbeschreibung Beschwerdemanagement

Quelle: MIBUS, O., Beschwerdemanagement für zufriedene Kunden. Fachkompetenz durch Feedback, S.2, Bild 1, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2008/53, S.140

Abbildung 9 zeigt eine Musterablaufbeschreibung, wie ein Beschwerdemanagementsystem innerhalb eines Unternehmens gestaltet werden kann.

Am Beispiel des Beschwerdemanagements der Vertriebsgesellschaft MAN Truck&Bus Deutschland GmbH zeigt sich, welche weiteren Anforderungen im Prozess des Beschwerdemanagements für international tätige Unternehmungen zu berücksichtigen sind:

- Aufgabe der Beschwerdebearbeitung und die Verantwortung über den Beschwerdeprozess werden getrennt angesetzt
- Integration von Eskalationsmechanismen bei Termin- oder Kompetenzüberschreitungen
- Mehrsprachigkeit bei der Lösungseinbindung, um aus Erfahrungen aus dem Beschwerdemanagement in allen Niederlassungen zu profitieren
- Implementierung eines „Process-Engine-Dokumentationssystems“, welche Mitarbeiter in der Beschwerdebearbeitung einen schnellen

Zugriff zu Mahnwesen und Kundendaten garantiert und zusätzlich eine Beschwerde-Produkt-Zuordnung ermöglicht¹²⁶

3.7.6. KAIZEN

Der japanische Begriff KAIZEN bedeutet im übertragenen Sinne „die Verbesserung zum Guten“ (jap.: KAI =Veränderung, Wandel; ZEN=das Gute, die Tugend)¹²⁷ und stammt aus der japanischen Fertigungstechnik. KAIZEN postuliert die Notwendigkeit der kontinuierlichen Verbesserung, nicht nur der Produktqualität, sondern aller betrieblichen Prozesse und fordert:

- umfassende Qualität als Oberziel
- konsequentes Innovationsmanagement unter Einbindung der kreativen Potentiale aller Beteiligten
- Standardisierung von Arbeitsabläufen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter und deren individuellen Zielvereinbarungen
- eigenständige Schwachstellenanalyse und ständige, zyklische Verbesserung
- Minimierung von Ausschuss und Ressourcenverschwendung¹²⁸

KAIZEN verkörpert damit nicht nur eine Managementmethode, sondern ist viel mehr eine Philosophie, welche, tief in der japanischen Kultur verwurzelt, die „Überzeugung einer nie endenden Verbesserung“ als oberstes Ziel ansieht. Masaaki Imai ist gar der Meinung, dass die Geisteshaltung des KAIZEN der Schlüssel zum herrschenden Wettbewerbsvorteil der Japaner ist.¹²⁹

Im Kern des betrieblichen KAIZEN-Konzepts stehen Mitarbeiter-, Prozess- und Kundenorientierung. An dieser Stelle wird ersichtlich, wie stark der Einfluss des KAIZEN auf die Entwicklung des TQM eingewirkt hat – in KAIZEN werden die Grundzüge der TQM-Philosophie bereits verwirklicht.¹³⁰

Nach Rothlauf wird KAIZEN meist im Wirkungsgefüge gemeinsam mit weiteren Subsystemen wie Benchmarking und Just-in-Time-Konzepten

126 Vgl. MIBUS, O., Beschwerdemanagement für zufriedene Kunden. Fachkompetenz durch Feedback, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2008/53, S.139-141

127 Vgl. KANJI, G.K., ASHER, M., 100 Methods for Total Quality Management, London/New Dehli 1996, S.51, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.449

128 Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaizen.html> (Stand: 26.06.2010)

129 Vgl. IMAI, M., 2002, S.95

130 Vgl. SYSKA, A., 2006, S.71

eingesetzt, um die Umsetzung der TQM-Philosophie hinsichtlich Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung bestmöglich zu erfüllen.¹³¹

Aufgrund der starken Betonung des Innovationsmanagements innerhalb des KAIZEN-Konzepts werden Systeme, welche der Ausschöpfung des kreativen Mitarbeiterpotential dienen (z.B. das betriebliche Vorschlagswesen), dem KAIZEN-Konzept untergeordnet.

3.7.7. Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen verfolgt einerseits das Ziel, Mitarbeiter zum „Mitdenken“ zu aktivieren, deren Wissen und Ideen über Schwachstellen und Verbesserungspotentiale des Betriebs in die Ausgestaltung zukünftiger Verbesserungsmaßnahmen zu integrieren und andererseits dieses gewünschte Verhalten der Mitarbeiter zu honorieren. Damit dient das betriebliche Vorschlagswesen ganz den Anforderungen hinsichtlich Mitarbeitereinbindung und stetiger Verbesserung des TQM und erreicht somit, dass die Kreativität der Mitarbeiter - ein enormes Potential für Unternehmen - bestmöglich genutzt werden kann. Dies belegt auch der dib-Report zu Ideenmanagement in Deutschland 2009, in welchem 246 deutsche Unternehmen und öffentliche Körperschaften hinsichtlich der Ausgestaltung und Auswirkung ihres betrieblichen Vorschlagswesens befragt wurden (im Beobachtungszeitraum 2009):

- in den Unternehmen wurden pro 100 Mitarbeiter im Schnitt 60 Verbesserungsvorschläge eingebracht, wobei große branchenspezifische Unterschiede zu beobachten sind (Vgl. Auto-Zulieferer: 170 Vorschläge/100 Mitarbeiter; Krankenhäuser und öffentliche Körperschaften: 4 Vorschläge/100 Mitarbeiter).
- Die Beteiligungsrate der Mitarbeiter am betrieblichen Vorschlagswesen lag dabei im Schnitt bei 21% - von 100 Mitarbeitern beteiligten sich demnach 21 an Ideenmanagementsystemen ihrer Unternehmen.
- Der Realisierungsgrad erfasster Vorschläge konnte mit 74,1% beziffert werden
- Der von eingebrachten Vorschlägen erzielte und errechnete Nutzen der befragten Unternehmen betrug dabei ca. 1,4 Milliarden Euro – das sind 5070,- Euro pro Verbesserungsvorschlag.¹³²

Daraus lässt sich erkennen, welche ökonomischen Vorteile die Implementierung eines betrieblichen Vorschlagswesens mit sich bringt und

¹³¹ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.404ff

¹³² Vgl. DIB, deutsches Institut für Betriebswirtschaft, dib-Report 2009. Ideenmanagement in Deutschland, Jahresbericht 2009, S.1-5, Online im WWW unter URL: <http://www.dib.de/index.php?id=116> (Stand 18.08.2010)

wie viel kreatives Potential in manchen Branchen immer noch verschwendet wird.

Man unterscheidet nach Concert und Schenk drei verschiedene Zielsetzungen des betrieblichen Vorschlagswesens:

- Verbesserungen mit technisch-technologischen Charakter
- Verbesserungen mit kommunikativ-motivierenden Charakter
- Verbesserungen von individuellen Zielen der Unternehmung bzw. eines Mitarbeiters¹³³

Zusammenfassend lässt sich daraus ableiten, dass Verbesserungsvorschläge nicht alleinig auf Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen abzielen, sondern auch auf Verbesserung des Arbeitsklimas, der Unternehmenskultur, persönlicher Anliegen und vieler weiterer Subsysteme des Betriebs. Somit ist ein Verbesserungsvorschlag definiert als:

„....jede eingebrachte Idee eines Mitarbeiters, welche gegenüber dem bisherigen Zustand eine Verbesserung mit sich bringt.“¹³⁴

Eine Unternehmung darf aber nicht darauf vertrauen, dass einzig und allein die Einführung eines Vorschlagswesens Voraussetzung für ein umfassendes Ideenmanagement und eine nachhaltige Nutzung der Mitarbeiterpotentiale ist. Viel mehr bedarf es einer Unternehmenskultur, in welcher Verbesserungsvorschläge als Teil der Unternehmensphilosophie angesehen werden und Anreizsysteme das Einbringen von Vorschlägen honorieren.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung der Honorierung von eingebrachten Verbesserungsvorschlägen liefert die Sparkassen-Gruppe, welche interne Wettbewerbe als Anreiz für das vermehrte Einbringen von Vorschlägen, sowie an Einsparungspotentiale orientierte Prämiensätze bei Realisierung eines Vorschlags, eingeführt hat. Die Umsetzungsprämien für die Mitarbeiter belaufen sich jeweils auf 25% der Ersparnis eines Jahres, welche aus der Realisierung eines Vorschlags entsteht. Für schwer kalkulierbare Verbesserungen wie Vorschläge hinsichtlich des Betriebsklimas werden betriebseigene Tabellen herangezogen, welche die Auswirkungen der Verbesserungen gewichten und nach deren Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele bewerten. Der interne Vorschlagswettbewerb ist so organisiert, dass Mitarbeiter über das Intranet der Unternehmung ihre Vorschläge einbringen und jederzeit dessen Status abrufen können. Pro eingereichte Verbesserung erhalten sie Punkte, welche am Jahresende gegen Prämien eingetauscht werden können. Die besten drei Vorschläge werden jährlich in der Mitarbeiterzeitung publiziert.¹³⁵

¹³³ Vgl. CONCERT, S., SCHENK, M., 2000, S.67, zitiert nach HIGI, B., 2007, S.5

¹³⁴ CONCERT, S., SCHENK, M., 2000, S.66, zitiert nach HIGI, B., 2007, S.5

3.7.8. Just-Time-Konzepte (JIT)

Unter Just-in-Time-Konzepten, oder auch „Lean Production“ genannt, werden Organisationssysteme der Fertigung verstanden, welche dem Ziel der stetigen Minimierung von Material-, Zeit- und Ressourcenverschwendung unterstellt sind und damit Kosten und Durchlaufzeiten reduzieren sollen. Weiters orientieren sich JIT-Konzepte an der Nachfrage der Verbraucher und versuchen die Verfügbarkeit der Produkte, unter Berücksichtigung des materiellen und zeitlichen Herstellungsaufwands, bestmöglich an die Verbrauchernachfrage anzupassen. Erstmals wurden das Konzept 1954 im japanischen Unternehmen Toyota entwickelt.¹³⁶

Dies wird mittels folgender Instrumente gewährleistet:

- **Taktzeit**

Die Taktzeit ist eine Kennzahl, welche die Anzahl von in einer definierten Periode absetzbaren Produkteinheiten der reinen Arbeitszeit einer Periode gegenüberstellt. Damit kann festgestellt werden, wie sich die Verkaufsgeschwindigkeit im Verhältnis zur Betriebsarbeitszeit verhält und Aussagen über die optimale Verbleibdauer eines Werkstücks innerhalb der einzelnen Prozessschritte getroffen werden.

- **Fließprinzip**

Die Optimierung des Materialflusses entlang der Wertschöpfungskette wird mittels verfahrensorientierten Layouts, ausbalancierten Fertigungslinien, EDV-gestützter Maschinenplanung, modularer Variantenfertigung und produktionssynchroner Beschaffung gewährleistet. Dies reduziert Wartezeiten und Leerläufe bei der Verarbeitung und minimiert hohe Bestände.

- **Pull-Prinzip**

Entlang der Wertschöpfungskette werden die Prozessschnittstellen so gestaltet, dass der Output eines Verfahrensschritts dem Input des nachfolgenden Bearbeitungsprozesses zeitlich und quantitativ angepasst werden kann (vgl. „the next process is your customer“). Weiters werden Informationssysteme in die Schnittstelle integriert, um die Nachschubversorgung mit der Produktion zu synchronisieren. Das Informationssystem zur produktionssynchronen Beschaffung ist auch unter dem Begriff KANBAN bekannt.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. POPPE, A., Betriebliches Vorschlagswesen ist fest integriert. Jeder Einzelne kann verändern, in: die SparkassenZeitung 2008/32, S.16

¹³⁶ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.405

¹³⁷ Vgl. OESS, A., 1993, S.242-255

Ein erfolgreich umgesetztes JIT-Konzept senkt das Umlaufvermögen der Unternehmung und wirkt sich dabei horizontal wie auch vertikal auf die Bilanzstruktur aus.¹³⁸

3.8. Der Implementierungsprozess

Die Einführung eines Total Quality Management System ist, wie in den Kapitel zuvor mehrfach erläutert, ein langfristiges und aufwändiges Projekt, welches aber bei erfolgreicher Umsetzung die Wettbewerbsposition nachhaltig sichern und eine einzigartige Unternehmenskultur im Betrieb schaffen kann.¹³⁹ So bedarf es zur Implementierung vieler Voraussetzungen, welche weit über die Bereitstellung der persönlichen und zeitlichen Ressourcen hinausgehen.¹⁴⁰

3.8.1. Der Nutzen von TQM

Es ist natürlich problematisch, den Nutzen des TQM für eine spezifische Unternehmung zu berechnen, doch existieren Schätzungen von Schaar, wie viel Einsparungspotentiale mit der Einführung eines TQM-Systems einhergehen können.

Schaar geht dabei von einem Gesamtnutzenpotential von 10% des Umsatzes einer Unternehmung bei Implementierung eines TQM-Systems aus. Dieses resultiert aus folgenden Kosteneinsparungen, bewirkt durch das TQM:

- 10-30% höhere Produktivität des indirekten Personals
- 10% Produktivitätssteigerung des direkten Personals
- 25-50% Bestandsreduktion
- 20-90% Reduktion von Durchlaufzeiten
- 30% Beschleunigung von Entwicklungszeiten
- 50-90% Reduzierung von Qualitätsfehler
- 80% Reduzierung manueller Arbeitsfelder
- 90% verbesserte Termintreue in allen Funktionen¹⁴¹

Als wissenschaftlich belegt ist die Tatsache zu betrachten, dass eine positive Korrelation zwischen Produktqualität und Rentabilität besteht, was die so genannte PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies)

¹³⁸ Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/just-in-time-jit.html> (Stand: 16.07.2010)

¹³⁹ Vgl. OESS, A., 1993, S.118

¹⁴⁰ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.506

¹⁴¹ Vgl. SCHAAR, H., Die ganzheitliche Unternehmensentwicklung unter den Aspekten des Total Quality Management, Daimler/Benz (Hrsg.), Konzernforum, Total Quality Management, Stuttgart 1994, S.13, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.515

beweist.¹⁴² Auch eine Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology) zeigt, dass ein Zusammenhang zwischen der Produktqualität und der Produktivität einer Unternehmung besteht.¹⁴³ Weiters liegen Untersuchungen vor, welche dem Einsatz von qualitätsorientierten Managementsystemen einen positiven Einfluss auf die Produktivität nachweisen.^{144 145}

Rothlauf verweist zur Nutzenbetrachtung des TQM-Systems auf Daten aus dem TQM-Implementierungsprozess der mittelständischen Firma „Designa-Verkehrsleittechnik“, welche ein Jahr nach der Einführung bereits große Erfolge hinsichtlich unterschiedlichster Leistungskennzahlen nachweisen konnte. So war es dem Unternehmen möglich ihre Fehlerrate beim Einkauf um 66%, die Nacharbeit in der Produktion um 61% und Produktions-Durchlaufzeiten um 43% zu senken. Weiters stieg die Anzahl der eingegangenen Aufträge um 27%, was ein Umsatzwachstum von 23% ermöglichte.¹⁴⁶

Studien zum wirtschaftlichen Nutzen einer TQM-Implementierung hinsichtlich Unternehmen, welche an internationalen Qualitätspreisen teilgenommen haben, werden im Kapitel „TQM – weiterführende Möglichkeiten“ erläutert.

3.8.2. Voraussetzungen der TQM-Implementierung

Hervorzuheben ist die grundlegende Voraussetzung, dass die Geschäftsführung die Implementierung eines TQM-Systems auch ausdrücklich wünscht. Es reicht nicht aus, die Entscheidung TQM einzuführen, einfach nur zuzustimmen oder gar zu delegieren. Die Geschäftsführung muss in der Lage sein, die Faszination verbunden mit der Einführung an die Mitarbeiter zu kommunizieren und diese dafür zu begeistern.

142 Vgl. BUZZEL, R.D., GALE, B.T., Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989, zitiert nach MALORNY, C., Vergleich Sie sich mit den Besten. Benchmarks TQM geführter Unternehmen, in: KAMISKE, G. (Hrsg.), 1996, S.225

143 Vgl. WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D., 2007, S.84ff

144 Vgl. ROMMEL, G., KEMPIS, R.D., KAAS H.W., Does Quality pay? An empirical study of the automotive supplier industry in Europe and Japan uncovers wide differences in management practice—and its results, in: McKinsey Quarterly 1994/1, S.51-63, Online im WWW unter URL: https://www.mckinseyquarterly.com/Does_quality_pay_36 (Stand: 17.08.2010)

145 Vgl. KEMPIS, R.D., et al., Wachstum durch Verzicht, Stuttgart 1995, zitiert nach MALORNY, C., Vergleich Sie sich mit den Besten. Benchmarks TQM geführter Unternehmen, in: KAMISKE, G. (Hrsg.), 1996, S.226

146 DESIGNA, Verkehrsleittechnik (Hrsg.), TQM-Modell „Q-plus“, Lübeck 1996, S.12, zitiert nach ROTHLAUF, J., 2010, S.517-518

Weiters kann sich nach Kamiske die gewünschte Begeisterung und Einbindung aller Mitarbeiter nur einstellen, wenn den Mitarbeitern eine Beschäftigungsgarantie hinsichtlich der anstehenden Veränderungsprozesse gegeben wird. Anfallende Entlassungen müssen zuvor abgewickelt werden.¹⁴⁷

3.8.3. Implementierungs-Modelle

Zur Vorgehensweise bei der Implementierung eines TQM Systems gibt es, im Vergleich zu zertifizierbaren Qualitätsmanagementsystemen, keine allgemein gültigen Normen oder Regelungen, welche die Ausgestaltung und den Ablauf des Implementierungsprozesses vorschreiben bzw. festlegen. In der Literatur werden aber unterschiedlichste Konzepte zitiert, deren wichtigste Vertreter im Folgenden erläutert werden.

Oess hat 1993 elf wichtige Implementierungsschritte zur Einführung eines TQM-Systems identifiziert und damit den konzeptionellen Rahmen für weitere Phasenmodelle geschaffen:

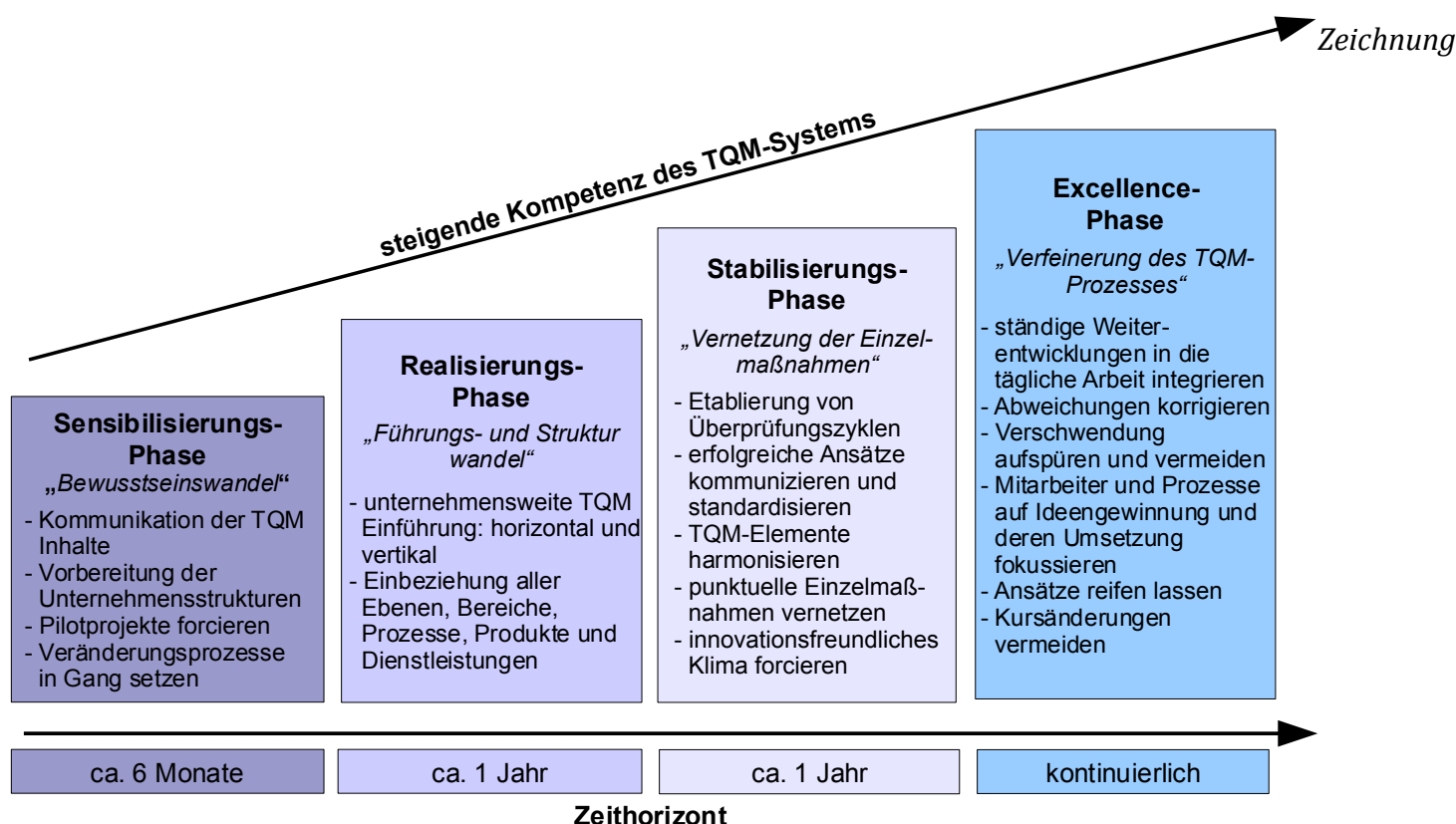
1. Verpflichtung des Managements auf die TQM-Prinzipien
2. Bildung eines Qualitätsteams
3. Formulierung von Qualitätsgrundsätzen: Qualitätspolitik und Vision
4. Information und Verpflichtung der Funktionsgruppen und Mitarbeiter auf Politik und Grundsätze
5. Diagnose
6. Ermittlung von Qualitätskosten
7. Erstellung eines Ziel- und Maßnahmenkatalogs
8. Training der Mitarbeiter
9. Etablierung eines Qualitäts-Informationssystems mit Feedback
10. Anerkennung der Mitarbeiter – Ergebnisse veröffentlichen
11. Etablierung von Quality Circles¹⁴⁸

Im Zuge der Weiterentwicklung von Implementierungshilfen werden in der aktuellen Literatur die einzelnen Schritte zur Implementierung auf vier Phasen reduziert. Grundlage bildet dabei das 4-Phasen-Modell von Malorny (1997)¹⁴⁹:

147 Vgl. KAMISKE, G., 2005, S.107

148 Oess, A., 1993, S.118-119

149 Vgl. MALORNY, C., TQM-Umsetzung. Der Weg zur Business Excellence, in: Absatzwirtschaft 1997/1, S.72, Online im WWW unter URL:
http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Print/_p=1004040,an=019708004 (Stand: 04.08.2010)



Zeichnung 19: 4-Phasen-Modell nach Malorny

Quelle: eigene Darstellung: angelehnt an ROTHLAUF, J., 2010, S.512, Abb.131 / MALORNY, C., TQM-Umsetzung. Der Weg zur Business Excellence, in: Absatzwirtschaft 1997/1, S.72

Um den unterschiedlichen betriebspezifischen Anforderungen gerecht zu werden, wurde, abgesichert durch namhafte Wissenschaftler der TU Berlin, dem 4-Phasen-Modell eine modulares Umsetzungssystem hinzugefügt – das so genannte „modulare Berliner Umsetzungsmodell“. Dieser Leitfaden zur Implementierung eines TQM-Modells bringt, zusätzlich zu den Handlungsfeldern des Qualitätsmanagement, auch die Ebene des Qualitätscontrolling ein und verknüpft damit Kennzahlen zur Messung, Überwachung und Steuerung mit den implementierungsbegleitenden Managementprozessen. Ausgangspunkt ist wie im 4-Phasen-Modell von Malorny die Geisteshaltung der Organisation, deren Information und Verpflichtung an die Grundsätze des TQM. Im Startmodul wird die Einführung des TQM beschlossen und die Auswahl der einzusetzenden Module getroffen. Folgend werden neun zyklisch angeordnete Module beschrieben, welche die Einführung zentraler Managementprozesse fordern und erste Ansatzpunkte für Messung und Quantifizierung von Zielvereinbarungen liefern.

Jedes Modul ist an Subsysteme gebunden, welche die Einführung des unterliegenden Prozesses erleichtern. Ein zyklisches Prozessmodell verbindet diese zu einem Kreislauf der ständigen Verbesserung. Mit welchem Prozess nach dem Startmodul begonnen wird, liegt im Ermessen der Unternehmung¹⁵⁰

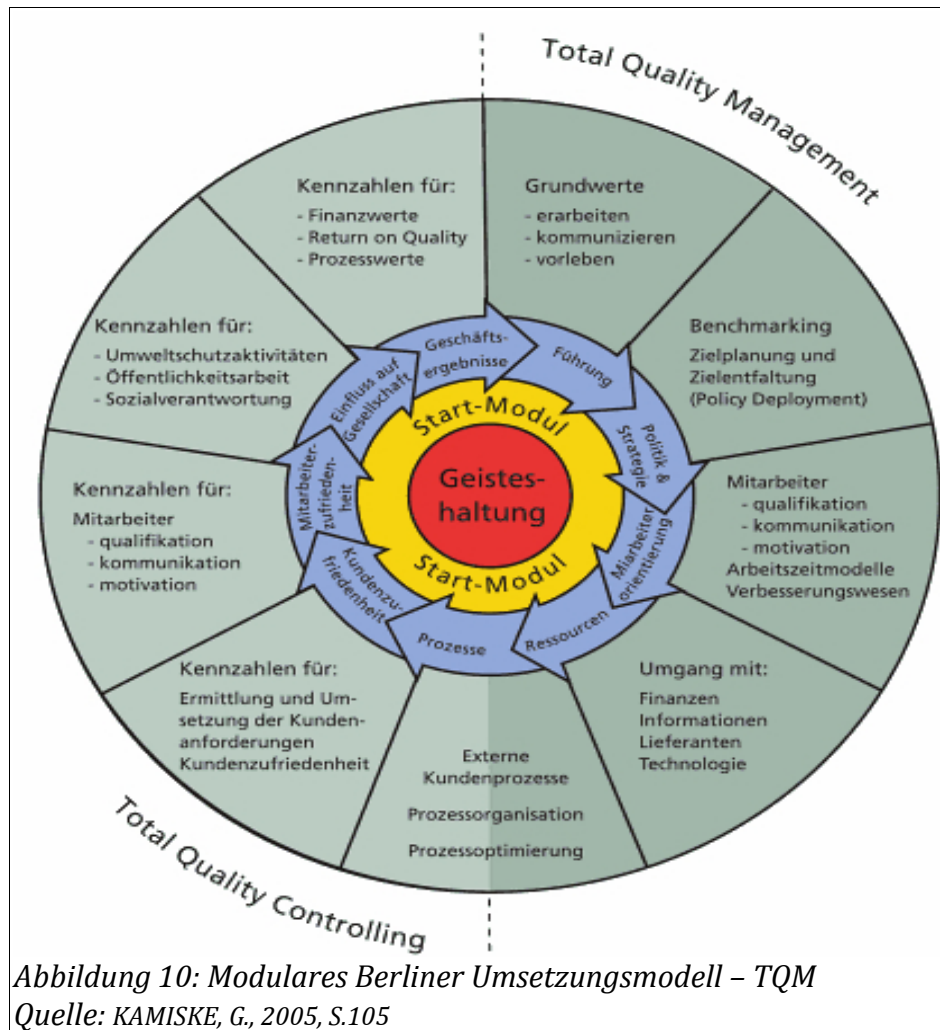


Abbildung 10: Modulares Berliner Umsetzungsmodell – TQM
Quelle: KAMISKE, G., 2005, S.105

150 Vgl. KAMISKE, G., 2005, S.104-105

3.8.4. Die vier Phasen der Implementierung

Nach der Entscheidung des Managements für die Einführung von TQM beginnt die Implementierung mit der **Sensibilisierungsphase**, in dessen Kern die Information aller Beteiligten und die Auseinandersetzung mit Vorbehalten und Hemmnissen gegenüber dem TQM stehen. Die Schwierigkeit besteht oft darin, dass die Inhalte des TQM als selbstverständlich und zu komplex abgetan, wichtige Schlüsselfunktionen wie die Rolle des partizipativen Führungsstils und die Einbindung aller Mitarbeiter aber unterschätzt werden. Weiters gilt es, Verantwortungen für die erste Implementierungsphase festzusetzen, die Geschäftsleitung zu verpflichten und Qualitätsbeauftragte zu ernennen, welche erste Veränderungsprozesse in Gang setzen und als Ansprechpartner für alle Beteiligten agieren. Auch erweist es sich in dieser entscheidenden Phase der Implementierung als sinnvoll, externe Berater und Trainees hinzuzuziehen, um von deren Erfahrungen bei der Einführung des TQM-Systems zu profitieren. Auf der Umsetzungsebene wird eine bereits bestehende Gruppe ernannt, welche mit der Einführung erster TQM-Prozesse im Rahmen eines Pilotprojekts betraut wird.¹⁵¹ Kamiske weist zudem daraufhin, dass bereits in dieser Phase Messungen und Analysen zur Formulierung der Zielsetzungen benötigt werden und betont nochmals die Notwendigkeit, Geisteshaltung und Unternehmenskultur der Unternehmung auf die Philosophie des TQM vorzubereiten.¹⁵²

In der **Realisierungsphase** werden die Ergebnisse des Pilotprojekts herangezogen, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren und auf Basis dessen die unternehmensweite Einführung von TQM in Gang zu setzen. Aufgabe des Unternehmens in dieser Phase ist sicherzustellen, dass sich die Implementierung ohne Ausnahmen auf alle Unternehmensbereiche, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen ausdehnt. Dies beinhaltet die gewaltige Aufgabe, das bestehende Organisationsmodell hinsichtlich der Minimierung von Hierarchieebenen und der Einführung kleiner dezentraler Organisationsstrukturen zu restrukturieren und mit allen Beteiligten die neue Form der Zusammenarbeit zu üben. Die Mitarbeiter müssen durch intensives „training on the job“ auf die neue Organisation geschult werden.¹⁵³ Benötigte Subsysteme und Instrumente zur Umsetzung werden gewählt und eingesetzt.

Die Herausforderung in der **Stabilisierungsphase** liegt darin, in der Realisierungsphase geschaffene Strukturen und Subsysteme miteinander

¹⁵¹ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.511

¹⁵² Vgl. KAMISKE, G., 2005, S.10

¹⁵³ Vgl. MALORNY, C., TQM-Umsetzung. Der Weg zur Business Excellence, in: Absatzwirtschaft 1997/1, S.72, Online im WWW unter URL:
http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Print/_p=1004040.an=019708004 (Stand: 04.08.2010)

zu vernetzen, erfolgreiche Ansätze aus den bisherigen Erfahrungen zu kommunizieren und als standardisierte Prozess in die neue Organisation zu integrieren. Überprüfungszyklen sowie ein umfassendes Ideenmanagement werden zur stetigen Verbesserung des aufgebauten Systems eingesetzt und die Unternehmenskultur hin zu einem offenen Betriebsklima weiterentwickelt.¹⁵⁴

Die Einführung des TQM-Systems ist formell mit Ende der Stabilisierungsphase abgeschlossen. Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung gilt es aber, das bestehende System im Rahmen von Selbstbewertungen zu analysieren und Optimierungsmaßnahmen daraus abzuleiten. Man spricht von der **Phase der Excellence** - das System wird stets weiter verbessert. Instrumente wie Benchmarking oder die Qualifizierung für Qualitätspreise gewährleisten die Orientierung am Bestmöglichen und liefern Ansatzpunkte für die dafür notwendigen Weiterentwicklungen.

4. TQM – weiterführende Möglichkeiten

Durch die Implementierung des TQM-Systems befindet sich das Unternehmen auf bestem Weg zur Business Excellence und kann, wenn Verbesserungs- und Lernwille nach der Einführung nicht verebben, neue Ziele anstreben, um sich mit den erfolgreichsten Unternehmungen und Marktführern messen zu können. Neben der Umsetzung weiterer Subsysteme wie dem „Just-in-Time-Konzept“ oder Benchmarking-Prozesse werden nun weitere an das TQM anschließende Managementüberlegungen erläutert. Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Betrachtung unterschiedlicher internationaler Qualitätspreise, welche einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung und Verbreitung des TQM geleistet haben. Den Modellen liegen umfassende Modelle zu Grunde, welche die Anforderungen des TQM zusammenfassen. So wird gut ersichtlich, wie umfassend die Anforderungen des TQM im Vergleich zu Managementsystemen wie die der ISO 9001 sind: So beinhaltet die ISO 9001 nur ca. 10% der Forderungen des Malcolm Baldrige Qualitätspreises.¹⁵⁵

4.1. EFQM Excellence Modell

Auf Druck der vielfachen Einführung von internationalen TQM-Bewertungsmodellen und Qualitätspreisen, sowie des in den achtziger Jahren zunehmenden Interesses der Unternehmen an umfassenden Qualitätsmanagementkonzepten, reagierte Westeuropa 1988 mit der Gründung der European Foundation for Quality Management (EFQM) sowie der Schaffung eines dazugehörigen Bewertungsmodells, dem EFQM

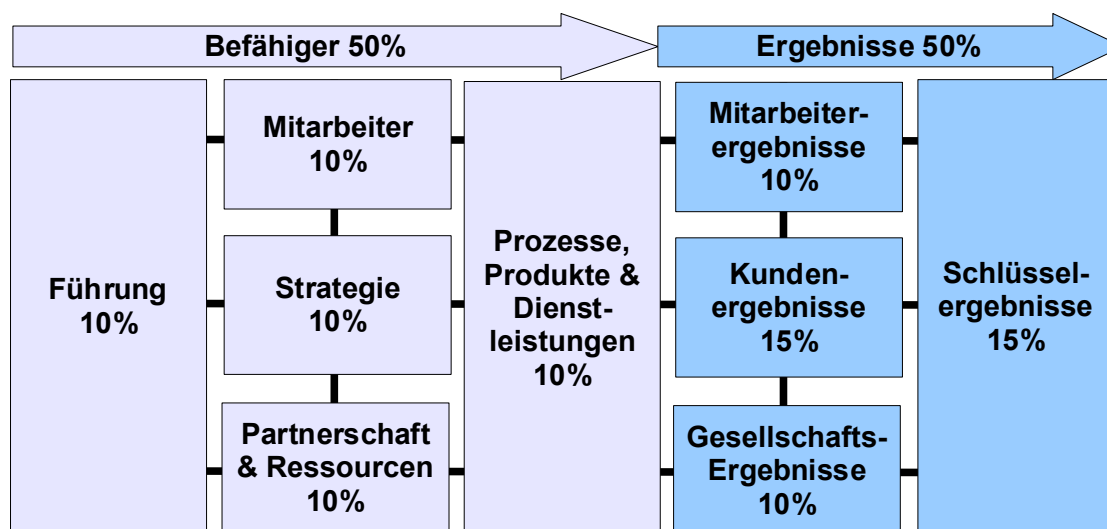
¹⁵⁴ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.513

¹⁵⁵ Vgl. GEIGER, W., KOTTE, W., 2008, S.260ff

Excellence Modell.¹⁵⁶ Seit 1992 wird auch der EFQM Excellence Award (EEA), früher European Quality Award, an Unternehmen verliehen, welche dauerhaft eine Verbesserung ihres TQM-Systems auf Basis der regelmäßigen Beurteilung nach dem EFQM-Modell nachweisen können.¹⁵⁷

Das EFQM-Modell versteht sich als umfassendes TQM-Selbstbewertungssystem, welches die Ergebnisse einer Unternehmung zu gleichen Teilen berücksichtigt, wie Kriterien des Managements, der geschaffenen Organisation und Umsetzung (Befähigerkriterien). Dazu sind die zwei Hauptsäulen (Befähiger, Ergebnisse) in insgesamt neun gewichtete Einzelkriterien unterteilt (vgl. Zeichnung 20).

Die Bewertung erfolgt über ein Punktesystem, je nach Gewichtung können hinsichtlich eines der neun Einzelkriterien jeweils maximal 100 (10% Gewichtung) bzw. 150 Punkte (15% Gewichtung) erreicht werden. Die maximal erzielbare Gesamtpunktezahl, die ein Unternehmen erzielen kann, liegt demnach bei 1000 Punkte - 500 Punkte für Befähigerkriterien und 500 Punkte für Ergebniskriterien.¹⁵⁸



Zeichnung 20: Das aktuelle EFQM Excellence – Bewertungsmodell 2010

Quelle: eigene Darstellung: angelehnt an, EFQM, *Introducing the EFQM Excellence Model 2010* (2010), Online im WWW unter URL: <http://www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf> (Stand 13.07.2010)

156 Vgl. EFQM, Our History, Online im WWW unter URL: <http://www.efqm.org/en/tabid/123/default.aspx> (Stand 24.07.2010)

157 Vgl. RADTKE, P., WILMES, D., 2002, S.27

158 Vgl. ROHTLAUF, J., 2010, S.546-547

Seit 1999 wurde zusätzlich das RADAR-Konzept in das EFQM-Modell integriert. Das RADAR-Konzept bietet eine zyklische Vorgehensweise zur Weiterentwicklung der betrieblichen Strukturen, bezogen auf die Grundsätze des TQM. Grundprämisse der RADAR-Methode ist, dass erfolgreiche Ergebnisse im Sinne des EFQM-Modells immer ein Produkt von Befähigerkriterien und daher nur zu erreichen sind, wenn die ergebnis-anstrebenden Prozesse im Hintergrund analysiert und beherrscht werden. Startpunkt für die Vorgehensweisen nach RADAR sind immer die Ergebnisse. In weiterer Folge wird auf der Seite der Befähigerprozesse des EFQM-Modells nach geeigneten Maßnahmen gesucht, die das Potential besitzen, die gewünschten Ergebnisse herbeiführen zu können. Wird eine geeignete Maßnahmen identifiziert, so wird diese schrittweise in die betriebliche Organisation eingebunden. Im nächsten Schritt werden die gesetzten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit geprüft und bewertet. Wenn Ergebnisse aus dieser Bewertung neue Verbesserungspotentiale aufdecken, beginnt der RADAR-Prozess erneut und geeignete Maßnahmen zur Ausschöpfung dieser Potentiale gesucht.¹⁵⁹ Somit wird ersichtlich, dass das zyklische RADAR-Konzept eine weiterentwickelte Anwendungsmethode des Deming-PDCA-Verbesserungskreislaufes darstellt, welche gezielt mit den Anforderungen des EFQM-Modells verknüpft ist.



159 Vgl. RADTKE, P., WILMES, D., 2002, S.25-26

Das EFQM Excellence-Modell bietet daher nicht nur ein Bewertungs- und Vergleichssystem, sondern auch Orientierungshilfe und Anhaltspunkt für Unternehmen, mittels dieses Modells selbständig ihre Verbesserungspotentiale, Stärken und Schwächen zu erkennen und diese in der Unternehmensstrategie zu verankern. Während in der Anfangsphase des Modells die Verbreitung nur langsam voranging, praktizieren laut einer Studie von 2009 bereits 40% der befragten deutschen Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem nach dem EFQM-Modell. Diese konnten im Vergleich zu Unternehmen ohne EFQM-Orientierung:

- einen geringeren Ausschuss produzieren: 2,7% statt 3,7%
Ausschussquote (bei Betrieben mit komplexen Herstellungsverfahren sogar 3% statt 5%)
- hinsichtlich der Flexibilität und Termintreue im Schnitt um 1,2% häufiger termingerecht ausliefern
- bezogen auf den Innovationsgrad ihrer Produkte um ca. 2% mehr Umsatz aus innovativen Neuprodukten generieren.¹⁶⁰

4.1.1. EFQM Excellence Award

Der EFQM Excellence Award ist ein europäischer Qualitätspreis, welcher jährlich an Unternehmen vergeben wird, welche Weltklassestandards hinsichtlich ihrer Qualitätsleistung nach dem EFQM Modell erreichen und stellt somit die Spitze des EFQM-Modells dar. Neben dem Qualitätspreis selbst existieren unterschiedliche „Levels of Excellence“, welche Zwischenziele zur Business Excellence darstellen und je nach EFQM Entwicklungsgrad einer Unternehmung verliehen werden. Basis des Bewerbungsverfahrens ist eine Selbstbewertung des Unternehmens nach dem EFQM Modell und den daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen. Ein speziell ausgebildeter Validator der EFQM entscheidet im Rahmen eines Betriebsbesuchs und anhand der eingereichten Unterlagen über das Abschneiden der Unternehmung.

Der Qualitätspreis wird in folgenden Kategorien vergeben:

- Großunternehmen
- Organisationseinheiten
- öffentlicher Dienst
- kleine und mittlere Unternehmen¹⁶¹

¹⁶⁰ Vgl. LAY, G., SCHAT, H.D., JÄGER, A., EFQM-Nutzung in Deutschland, Karlsruhe 2009, in: Zeitschrift für wissenschaftlichen Fabrikbetrieb 2009/10, S.884-888

¹⁶¹ Vgl. WILDEMAN, H., Preisvergleich. Merkmale internationaler und nationaler Qualitätspreise, München 2009, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2009/9, S.24-25

4.2. Deming-Qualitätspreis

Der japanische Deming Qualitätspreis, welcher mit der Unterstützung Demings entwickelt wurde, wird bereits seit 1951 von der „Union of Japanese Scientists and Engineers“ (JUSE) an japanische und seit 1984 auch an ausländische Unternehmen vergeben. Er stellt somit den ältesten unter den Qualitätspreisen dar, legte damit das Fundament für weitere internationale Qualitätspreise und trug wesentlich zur globalen Verbreitung von TQM-Konzepten bei.¹⁶² Dem Deming-Qualitätspreis liegt im Vergleich zum europäischen EFQM-Preis kein konkretes Bewertungsmodell zugrunde, stattdessen bezieht er sich auf die klassischen Anforderungen des TQM-Konzepts. Weiters basiert der Qualitätspreis nicht auf Selbstbewertungen der Organisation, sondern führt eigenständige Bewertungen und Standortaudits mit Hilfe von TQM-Expertenteams durch. Die Teilnahme am Deming-Qualitätspreis ist kostenlos und kann in folgende Kategorien vorgenommen werden:

- Einzelperson
- Kleinbetrieb
- Unternehmen¹⁶³

Japanische Unternehmen, welche ein TQM-System im Sinne des Deming-Preises implementierten, konnten insbesondere in den siebziger und achtziger Jahren große Wettbewerbsvorteile ausbauen und ihren Gewinn merklich steigern. So konnten die Deming-Preis-Gewinner zwischen 1970 und 1981 doppelt so hohe Gewinne realisieren wie der damalige Branchendurchschnitt.¹⁶⁴

4.3. Malcolm Baldrige National Quality Award

Der Malcolm Baldrige Qualitätspreis, die US-amerikanische Antwort auf den erfolgreichen japanischen Deming-Preis, wird seit 1988 vom Präsidenten der USA verliehen, was seinen Stellenwert im nordamerikanischen Raum hervorhebt. Auch dieser nach dem US-amerikanischen Wirtschaftsminister Malcolm Baldrige benannte Qualitätspreis basiert auf Selbstbewertung der teilnehmenden Organisationen und stützt sich auf ein TQM-Bewertungsmodell, welches ähnlich dem EFQM-System gestaltet ist. Eine Besonderheit des Malcolm Baldrige Qualitätspreises ist, dass er sogar im

¹⁶² Vgl. W. EDWARDS DEMING INSTITUTE, Deming Price Information. What is the Deming Price? (2010), Online im WWW unter URL: <http://deming.org/index.cfm?content=511> (Stand 22.07.2010)

¹⁶³ Vgl. WILDEMANN, H., Preisvergleich. Merkmale internationaler und nationaler Qualitätspreise, München 2009, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2009/9, S.23

¹⁶⁴ Vgl. MALORNY, C., Vergleich Sie sich mit den Besten. Benchmarks TQM geführter Unternehmen, in: KAMISKE, G. (Hrsg.), 1996, S.229-230

sogenannten „Public-Law 100-107“ gesetzlich verankert wurde.¹⁶⁵ In die Beurteilung fließen sieben Hauptkriterien ein, welche unterschiedliche Punktegewichtungen (insgesamt 1000 Punkte) zu Grunde liegen:

- Führung (120 Punkte)
- Strategische Planung (85 Punkte)
- Kundenorientierung (85 Punkte)
- Messung, Analyse und Wissensmanagement (90 Punkte)
- Team-, und Gruppenorganisation (85 Punkte)
- Prozessmanagement (85 Punkte)
- Ergebnisse (450 Punkte)¹⁶⁶

4.4. Weiterführende Managementkonzepte

Nach der Implementierung des TQM-Systems kann die Unternehmung weitere Managementsysteme in das bestehende TQM integrieren. Ausgangspunkt für die Integration weiterer Konzepte ist die starke Orientierung des TQM auf unternehmensinterne Abläufe und die vergleichbar geringe Auseinandersetzung mit der Unternehmensumwelt. Unternehmen mit TQM führen daher zusätzlich Managementprozesse hinsichtlich:

- Umwelt-/Energie-/Abfallmanagement¹⁶⁷
- Sicherheitsmanagement/Arbeitssicherheit
- weiteren außerbetrieblichen Anspruchsgruppen
 - Staat bzw. Behörden
 - Öffentlichkeit & Medien
 - Lieferanten
 - Konkurrenten & Kooperationspartner
 - Kapitalgeber & Shareholder
 - betroffene und angrenzende Nachbarn

ein.

¹⁶⁵ Vgl. MALORNY, C., Vergleich Sie sich mit den Besten. Benchmarks TQM geführter Unternehmen, in: KAMISKE, G. (Hrsg.), 1996, S.234-238

¹⁶⁶ Vgl. BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, Criteria for Performance Excellence, Online im WWW unter URL: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm> (Stand 21.08.2010)

¹⁶⁷ Vgl. ROTHLAUF, J., 2010, S.563ff

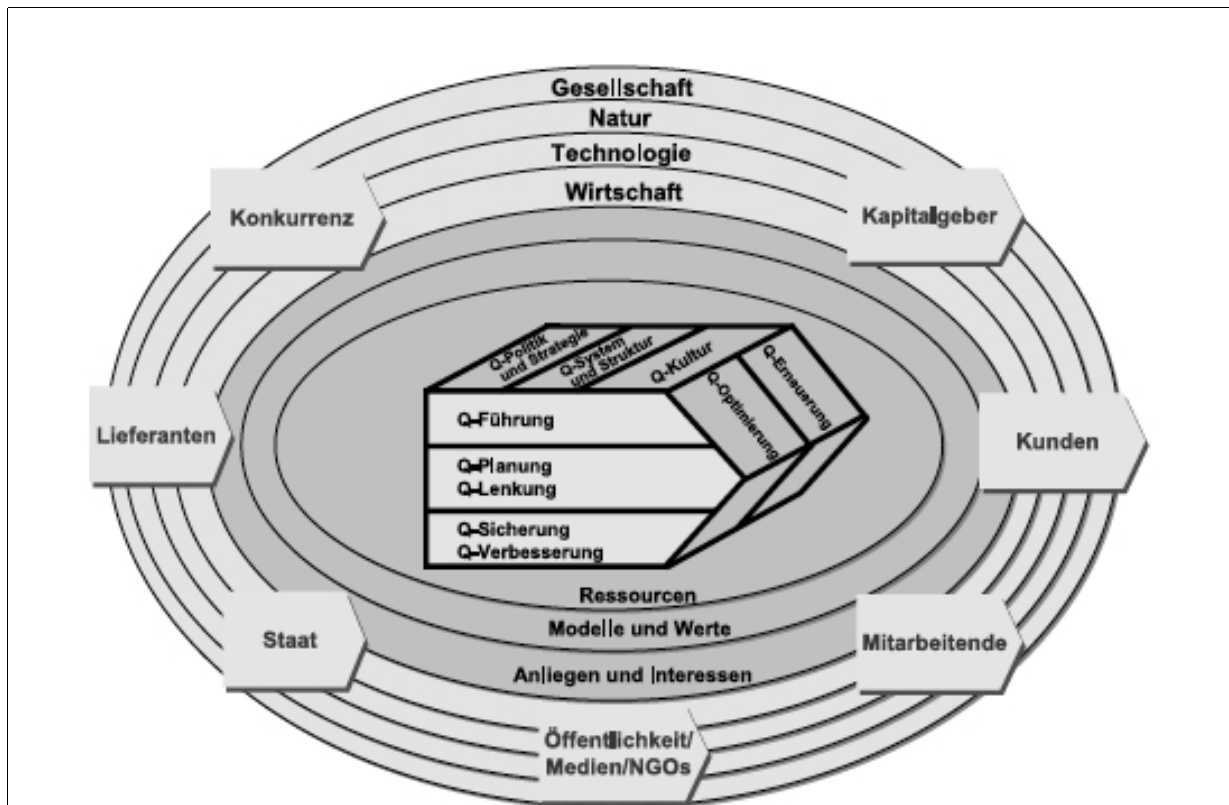


Abbildung 12: St. Galler Modell des integrierten Managements

Quelle: SEGHEZZI, H.D., Unternehmensqualität – in der Verantwortung der Geschäftsleitung, in: MARXT, C. (Hrsg.), HACKLIN, F. (Hrsg), 2008, S.135, Abb.2

Ein interessanter Ansatz dahingehend wurde von der Universität St.Gallen entwickelt - das sogenannte „integrierte Qualitätsmanagement“. In diesem Konzept werden das interne Qualitätsmanagement nach TQM sowie die Anspruchsgruppen außerhalb des Betriebes zusammengeführt. Ziel dieses Verfahrens ist es, Einwirkungen der Umweltsphäre auf das Unternehmen (z.B. demographischer Wandel) sowie Bedingungen von externen Anspruchsgruppen (z.B. kulturelle Faktoren) frühzeitig zu erkennen und in den Strategien der Unternehmung zu berücksichtigen. Dadurch können einerseits potentielle Entwicklungschancen identifiziert, genutzt sowie andererseits Risiken erkannt und gezielt minimiert werden.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Vgl. SEGHEZZI, H.D., Unternehmensqualität – in der Verantwortung der Geschäftsleitung, in: MARXT, C. (Hrsg.), HACKLIN, F. (Hrsg), 2008, S.135

5. Quellenverzeichnis:

5.1. Literaturquellen

BECKER, Roman, KAERKES, Wolfgang, EXBA untersucht Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit. Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2006/3, S. 18-22.

BERNECKER, Tobias, REISS, Michael, Kommunikation im Wandel. Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents, in: Zeitschrift Führung + Organisation 2002/6, S. 353.

BETZL, Konrad, HASE, Beate, MOLL, Kuno, Information und Qualifikation als Voraussetzung für ein mitarbeiterorientiertes, umfassendes Qualitätsmanagement, in: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut. (Hrsg.), Organisation und Mitarbeiter im TQM, Heidelberg 1997, S.137-164.

BINNER, Hartmut F., Prozessorientierte TQM-Umsetzung, 2. Auflage, München/Wien 2002.

COMELLI, Gerhard, ROSENSTIEL, Lutz v., Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Qualitätsziele gewinnen, München 1995.

DIEMER, von, Regina, HERTEL, Günther, Durch interne zur externen Kundenzufriedenheit. Ein Beitrag zur Entwicklung der Personalqualität, in: Qualität und Zuverlässigkeit 1996/4, S.337.

DORNACH, Frank, MEYER, Anton, Das Deutsche Kundenbarometer. Ein objektives Meßinstrument für kundenorientiertes Qualitätsmanagement, in: Qualität und Zuverlässigkeit 1997/1, S.54.

ELLING, Christian, Mitarbeiterzufriedenheit. Einflussfaktoren und Konsequenzen, Norderstedt 2005.

ERTL, Robert, METJE, Matthias, Den Kunden binden – wie geht das? Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Kundenmonitor-Befragung Deutschland 2000, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2001/5, S. 546-554.

GEIGER, Walter, KOTTE, Willi, Handbuch Qualität. Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme und Perspektiven, 5.Auflage, Wiesbaden 2008.

GRASSE, Reinhard, Kommunikation statt Information. In: Personalwirtschaft 1999/5, S. 68-70.

HESSLER, Andrea, Total Quality Management. Betroffene zu Beteiligten machen, Interview mit OBI-Chef Manfred Maus, in: Absatzwirtschaft 1998/3, S. 50.

HIGI, Bastian, Das betriebliche Vorschlagswesen, 1.Auflage, Norderstedt 2007.

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut, Resümee. Mitarbeiterorientiertes Qualitätsmanagement in: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut (Hrsg.), Organisation und Mitarbeiter im TQM, Heidelberg 1997, S.267-277.

HOMBURG, Christian, RUDOLPH, Bettina, Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 2. Auflage., Wiesbaden 1997.

HUMMEL, Thomas, MALORNY, Christian, Total Quality Management. Tipps für die Einführung, 3. Auflage, München 2002.

IMAI, Masaaki, Kaizen – der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb, 2. Auflage, München 2002.

KALKOWSKI, Peter, Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut (Hrsg.), Organisation und Mitarbeiter im TQM, Heidelberg 1997. S.12-61

KAMISKE, Gerd, Problemstellung und Zielsetzung, in: KAMISKE, Gerd (Hrsg.), Rentabel durch TQM, 1.Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1996, S.1-10.

KAMISKE, Gerd, Qualitätswissenschaft für Manager, Norderstedt 2005.

KAMISKE, Gerd, BRAUER, Jörg-Peter, Qualitätsmanagement von A-Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, München 1995.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action, Boston 1997.

KRAFFT, Manfred, Der Kunde im Fokus. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert? In: Die Betriebswirtschaft 1999/4, S. 519.

LAUFER, Hartmut, Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Offenbach 2005.

LAY, Günther, SCHAT, Hans-Dieter, JÄGER, Angela, EFQM-Nutzung in Deutschland, Karlsruhe 2009, in: Zeitschrift für wissenschaftlichen Fabrikbetrieb 2009/10, S.884-888.

LÖHR, Julia., Beschäftigte sind wenig motiviert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2009/15.Januar, S. 14.

MALORNY, Christian, TQM-Umsetzung. Der Weg zur Business Excellence, in: Absatzwirtschaft 1997/1, S.72

MALORNY, Christian, Vergleich Sie sich mit den Besten. Benchmarks TQM geführter Unternehmen, in: KAMISKE, Gerd (Hrsg.), Rentabel durch TQM, 1. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1996, S.225-257

MIBUS, Olaf, Beschwerdemanagement für zufriedene Kunden. Fachkompetenz durch Feedback, S.2, Bild 1, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2008/53, S.140.

OESS, Atilla, Total Quality Management. Die ganzheitliche Unternehmensstrategie, 3. Auflage, Wiesbaden 1993.

OTTO, Birgit, Erfolgreich durch Teamarbeit – auch des Managements Rollenspiel, in: Quality Engineering 1996/12, S.8.

POPPE, Alexander, Betriebliches Vorschlagswesen ist fest integriert. Jeder Einzelne kann verändern, in: die SparkassenZeitung 2008/32, S.16.

RADTKE, Phillipp, WILMES, Dirk, European Quality Award. Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, München/Wien 2002.

ROMMEL, Günther, KEMPIS, Rolf-Dieter, KAAS Hans Werner, Does Quality pay? An empirical study of the automotive supplier industry in Europe and Japan uncovers wide differences in management practice—and its results, in: McKinsey Quarterly 1994/1, S.51-63.

ROSS, Uwe, HECKER, Dieter, Entlohnungssystematik Gruppenarbeit in der B. Braun Melsungen AG, in: JÖNS, Ingela (Hrsg.), Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen, 1.Auflage, Wiesbaden 2008, S.197-205.

ROTHLAUF, Jürgen, Total Quality Management in Theorie und Praxis. 2. Auflage, München 2004.

ROTHLAUF, Jürgen, Total Quality Management in Theorie und Praxis. 3. Auflage, München 2010.

SCHARNBACHER, Kurt, KIEFER, Guido, Kundenzufriedenheit. Analyse, Meßbarkeit und Zertifizierung, 3. Auflage, München 2003.

SEGHEZZI, Hans-Dieter, Unternehmensqualität – in der Verantwortung der Geschäftsleitung, in: MARXT, Christian (Hrsg.), HACKLIN, Fredrik (Hrsg.), Business Excellence in technologieorientierten Unternehmen, Berlin/Heidelberg 2008, S.133-140.

SENGE, Peter M., KLEINER, Art, SMITH, Bryan, et al., Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Die Entwicklung einer unternehmensweiten Strategie für das Team-Lernen, Stuttgart 2008.

SIMON Fritz B., Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg 2007.

SIMON, Fritz B., Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg 2004.

SIMON, Fritz B., CONNECTA, Autorengruppe, Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements, 3. erweiterte Auflage, Heidelberg 1998.

SIMON, Walter, Lernende Organisationen? Anatomie eines Begriffes mit Anwendungsrezept, in: Personal 2002/11, S.34.

STOCK-HOMBURG, Regina, Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte und indirekte und moderierende Effekte, 4. Auflage, Wiesbaden 2009.

SYSKA, Andreas, Produktionsmanagement. Das A — Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute, 1. Auflage, Wiesbaden 2006.

TÖPFER, Armin, Kundenzufriedenheit durch Mitarbeiterzufriedenheit, in: Personalwirtschaft 1995/8, S.10.

TOMASCHEK, Nino, Systemisches Coaching. Wien 2003.

VOGEL, Verena, Kundenbindung und Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, 1.Auflage, Wiesbaden 2006.

WARD, Michael, Why Your Corporate Culture Isn't Working... And What To Do About It?, Hampshire 1994.

WEBER, Manfred, Schnelleinstig Kennzahlen, München 2006.

WILDEMANN, Horst, Preisvergleich. Merkmale internationaler und nationaler Qualitätspreise, München 2009, in: Qualität und Zuverlässigkeit 2009/9, S.22-29.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel, The Machine That Changed The World, New York 2007.

5.2. Weitere Quellen:

Homepage der Deutschen Gesellschaft für Qualität,
Online im WWW unter URL: <http://www.dgq.de>

Homepage der European Foundation for Quality Management (EFQM),
Online im WWW unter URL: <http://www.efqm.org>

Gabler Online Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,
Online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

Homepage der TQM-Onlineplattform „myTQM“,
Online im WWW unter URL: <http://www.tqm.de>

Homepage des W. Edwards Deming Institute,
Online im WWW unter URL: <http://deming.org>

Homepage des Lufthansa/Star-Alliance Programms „Miles&More“,
Online im WWW unter URL: <http://www.miles-and-more.com>

Homepage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung,
Online im WWW unter URL: <http://fazarchiv.faz.net>

Online KMU-Blog von Prof. Dr. Gerald Lembke (Digitale Medien und eMarketing)
Online im WWW unter URL: <http://www.kmu-blog.info>

Homepage des deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib)
Online im WWW unter URL: <http://www.dib.de>

Homepage des Malcolm Baldrige National Quality Program
Online im WWW unter URL: <http://www.nist.gov/baldrige/>

Archiv der Fachzeitschrift „McKinsey Quarterly“, Magazin der McKinsey-Unternehmensberatung
Online im WWW unter URL: <http://www.mckinseyquarterly.com>

Archiv der Fachzeitschrift „Absatzwirtschaft“
Online im WWW unter URL: <http://www.absatzwirtschaft.de>